

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

bc. Dana Škodová

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelská etika

Business Ethics

Student: bc. Dana Škodová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2008

## **PROHLÁŠENÍ**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.  
K práci jsem použila literatury a pramenů uvedených v seznamu.

V Ostravě 25. 4. 2008

Dana Škodová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Haně Krymlákové, Ph.D. za cenné připomínky, odbornou pomoc a konzultace při řešení tohoto úkolu.

## **OBSAH:**

<b>ÚVOD</b>	<b>1</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST</b>	<b>3</b>
1.1 Etika	3
1.1.1 Rozdělení etiky	4
1.2 Podnikatelská etika	6
1.2.1 Aplikace etiky do podnikání	9
1.2.2 Nástroje podnikatelské etiky	10
1.2.3 Etické řízení	15
1.3 Historie společenské odpovědnosti firem	18
1.3.1 Pojetí společenské odpovědnosti firem	19
1.3.2 Oblasti společenské odpovědnosti firem	21
1.3.3 Normativní rámec podnikatelské etiky a CSR	22
1.3.4 Společenská odpovědnost v Evropské unii	26
1.3.5 Instituce a jejich činnosti v oblasti společenské odpovědnosti firem	28
1.3.6 Metody a techniky výzkumu	31
<b>2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI H&amp;M, s. r. o.</b>	<b>33</b>
2.1 Certifikace	34
2.2 Projekce	36
2.3 Dodávky systémů	38
2.4 Montáže	42
2.5 Služby	42
2.6 Obchod	44
<b>3 ANALÝZA KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKU</b>	
<b>H&amp;M, s. r. o.</b>	<b>46</b>
3.1 Společenská odpovědnost firem ve společnosti H&M, s. r. o.	46
3.2 Analýza ekonomické oblasti CSR	48

3.3 Rozbor sociální roviny CSR.....	53
3.4 Analýza environmentálního pilíře CSR.....	56
3.5 Stanovisko organizace H&M, s. r. o. ke společenské odpovědnosti firem.....	58

## **4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....59**

4.1 Ekonomická oblast CSR.....	60
4.2. Sociální sféra CSR.....	62
4.3 Environmentální rovina CSR.....	63
4.4 Návrh aplikace konceptu CSR.....	64

## **ZÁVĚR.....67**

## **SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....68**

## **SEZNAM ZKRATEK**

## **PROHLÁŠENÍ O VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

## **PŘÍLOHY**

## ÚVOD

Oblast společenské odpovědnosti firem se stává v současné době stále více diskutovanějším tématem. Není divu, společenská odpovědnost nemá vymezenou jasnou definici a vyskytuje se mnoho rozporuplných názorů, jak CSR vnímat a zda je pro firmu přínosem či nikoliv. Odpovědné podnikání se neustále vyvíjí a jistě bude i nadále.

Společenská odpovědnost se může jevit jako nový směr a způsob podnikání, ale není tomu tak. Základy těchto principů vznikly již mnohem dříve, avšak zájem o tuto oblast se zvýšil až mnohem později. Do Evropy pronikla tato politika zásluhou Evropské komise, která spatřuje v tomto nástroji mnoho výhod a příležitostí, jež mohou podnikatelskému subjektu zajistit dlouhodobou existenci. Společensky odpovědné chování představuje dobrovolné rozhodnutí podniku sjednotit sociální a ekologické aspekty s pravidelnými firemními činnostmi, za přítomnosti vzájemného působení organizace a zájmových skupin. Nejvýznamnější úlohu v procesu zavádění konceptu společenské odpovědnosti zastávají dvě zásadní hlediska. Jedno z nich je založeno na hledání důvodu, proč být odpovědným podnikem, druhé spočívá v nalezení jasných metod a postupů, jak se jím stát.

V současné době není v České republice mnoho firem, které by plně realizovaly principy společenské odpovědnosti. Společenská odpovědnost firem bude vyžadovat ještě mnoho času, než se dostane do podvědomí českých podnikatelů a než bude plně pochopen její smysl a princip.

Studium managementu na Vysoké škole Báňské technické univerzity Ostrava mi poskytlo hlubší náhled do oblasti podnikání. Výjimkou není ani společenská odpovědnost firem. Jelikož je tato oblast neustále zmiňována, diskutována a objevují se stále nové zprávy a názory, jevila se mi diplomová práce zpracovaná na toto téma, jako vhodná příležitost, jak proniknout do této oblasti a lépe porozumět odpovědnému chování.

V diplomové práci se zaměřím na teoretické vysvětlení pojmů etika, podnikatelská etika, společenská odpovědnost firem. Seznámení s danou problematikou bude uskutečněno pomocí nastudovaných poznatků odborné literatury. Další část budu věnovat představení společnosti H&M, s. r. o., kde bude společenská odpovědnost firem zkoumána.

Cílem této diplomové práce je vyhodnotit společensky odpovědné chování firmy H&M, s. r. o. se sídlem v Ostravě s následnou analýzou společensky odpovědných aktivit. Empirická data pro šetření budou získána provedením sociologického průzkumu, a to metodou rozhovoru s manažerem firmy.

Přínosem této diplomové práce je navržení postupů a opatření, které pomohou zjištěné nedostatky ve společensky odpovědném chování zmírnit, či dokonce odstranit, což může napomoci ke zlepšení konkurenceschopnosti a zvýšení užitku ve zkoumané firmě. Výsledky průzkumu mohou posloužit organizaci jako pomůcka při zavádění konceptu CSR, pochopení základních principů a efektivní realizaci společensky odpovědného chování.



# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Společenskou odpovědnost doprovází celá řada bezprostředně souvisejících pojmů, od kterých se zmíněná problematika odvíjí. Níže uvedené definice jsou nezbytné pro ucelený náhled a lepší pochopení této oblasti, okolností a vztahů, které se k ní váží.

## 1.1 Etika

Původ pojmu etika je z řeckého slova „éthos“, které můžeme přeložit do češtiny jako „zvyk, mrav, obyčej“, ale také i „zvláštnost“.

V latinském jazyce se „mrav, obyčej“ ukrývá pod slovem „mos“, ze kterého vznikl pojem morálka. Morálku lze definovat jako soubor pravidel, hodnotící dobro a zlo, a to v porovnání s lidským svědomím.

Morálka je soubor uznávaných mravních norem vyplývajících z určitého chápání mravních hodnot, z jejich povahy a hierarchie.<sup>1</sup> Neměli bychom ji tedy zaměňovat s pojmem etika.

Etika je filozofickou vědou o správném způsobu života, vycházející z racionálních přístupů a snažící se nalézt, popřípadě i zdůvodnit, společné a obecné základy, na nichž morálka (předmět etiky) stojí.<sup>2</sup> Můžeme tedy říci, že etika je disciplínou, jež zkoumá morálku.

Vztah etiky a morálky můžeme vyjádřit pomocí „přesýpacích hodin“, kde jejich horní částí představuje etiku – to, co by „mělo být“, přičemž dolní část, kde je umístěna morálka, představuje to, co „je“.<sup>3</sup>

Pro zajímavost uvádím výrok T. G. Masaryka: „Zákon je etické minimum a morálka etické maximum.“

---

<sup>1</sup> JANKOVSKÝ, J. : Etika pro pomáhající profese, TRITON, Praha 2003, s. 24.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 22.

<sup>3</sup> PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA P.: Etické řízení ve firmě, Grada Publishing, Praha 2007, s. 41-42.

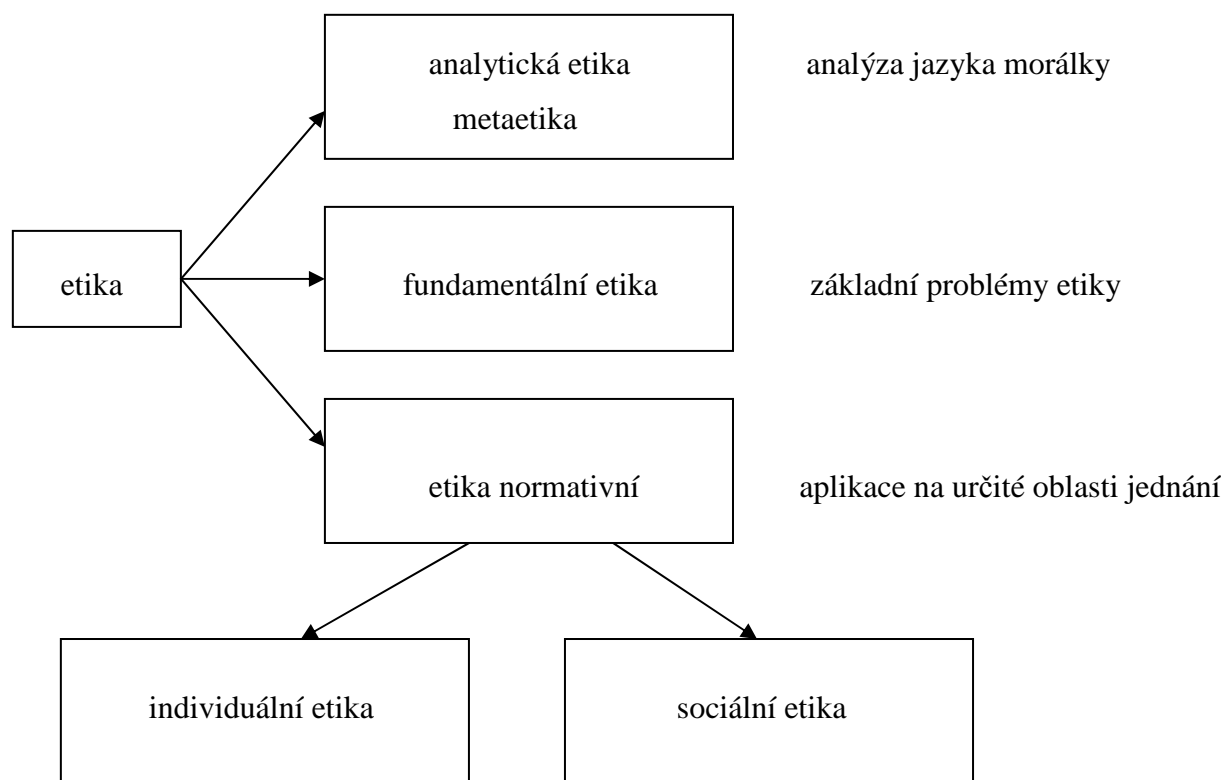
### 1.1.1 Rozdělení etiky

V současné době se v literatuře setkáváme s různým dělením etiky. Můžeme ji například dělit podle okruhů, kterých se týká. Je to například:

- Autonomní etika - etické zásady jsou stanoveny člověkem nebo společností samotnými.
- Heteronomní etika – mravní pravidla jsou vnímány jako dané z vnějšku (např. Bohem, vyšší inteligencí apod.).
- Deskriptivní etika – jejím cílem je co nejpřesněji objasnit mravní počínání a hodnoty v různých kulturních podobách.
- Normativní etika – usiluje o nalezení a rozbor norem lidského chování.
- Individuální etika - zkoumá morální otázky jednotlivce při jeho snaze o vlastní blahobyt.
- Sociální etika – orientuje se na společné, obecné dobro a hledá univerzální lidské hodnoty.
- Profesní etika - aplikuje obecná etická pravidla do určitých oborů lidské činnosti (lékařství, novinářství, poradenství apod.).
- Environmentální etika - řeší vztah člověka (jedince i lidstva) vůči životnímu prostředí.
- Etika hospodářství – nalézá řešení etických problémů týkajících se přeměny současného nebo tvorby nového ekonomického řádu v duchu principů spravedlnosti, solidárnosti, společenského blahobytu, demokracie, lidskosti apod.

S rozvojem technologie a postupem času narážíme na pojem etika stále častěji v nových spojeních. Například pojem **bioetika**, která řeší reálné morální problémy spojené se vznikem a zánikem lidského života a života vůbec. Mezi nové pojmy můžeme zařadit také **geoetiku**, zabývající se využíváním nerostného bohatství. K dalším náleží i „**informatika**“, jež vyjadřuje spojitost informace a etiky.

Etika je heterogenní vědou, a to jak z hlediska zkoumání, tak z hlediska vývoje etického myšlení.



Obr. 1.1 Rozdělení etiky

(Zdroj: Anzenbacher, A.: Křesťanská sociální etika. Úvod a principy, centrum pro studium demokracie a kultury, Brno 2004, s. 10).

## 1.2 Podnikatelská etika

Etika je vědou, která se postupem času protknula do mnoha oblastí, na něž působí, ovlivňuje je a stala se jejich součástí. Lze tedy předpokládat, že pronikla i do podnikatelské sféry a uchytila se zde. Za počátek podnikatelské etiky můžeme označit rok 1974, kdy se na univerzitě v Kansasu konala první konference v součinnosti s Philosophy Department a College of Business. Autoři řady publikací, které vznikaly v této době, vycházeli z normativních etických teorií, které zaváděli do praxe. Také byla zakládána výzkumná centra a mnoho institucí, jež se zaměřovaly na oblast podnikatelské etiky.

V osmdesátých letech minulého století se podnikatelská etika začala rozvíjet. Byly nadále publikovány knihy, statě a odborné časopisy. V tuto dobu také dochází k prosazování podnikatelské etiky do strategie firem. Devadesátá léta jsou dobou, kdy dochází k institucionalizaci podnikatelské etiky a kdy diskuse tohoto tématu směřují i k oblasti životního prostředí. Nástup nového století s sebou přinesl řadu kauz podvodů a skandálů, proto není divu, že se podnikatelská etika začíná rozvíjet a jsou hledány nové mechanismy a nástroje, které by napomohly předcházet nebo zabránit takovýmto selháním.

V současné době chápeme podnikatelskou etiku jako nový trend, ale pravda je taková, že zrod podnikatelské etiky proběhl již mnohem dříve, a to v době začátků tržního hospodářství. Není tedy překvapivé, že doposud není plně zakotvena v podvědomí podnikatelské sféry a tudíž je ve fázi prostupování do všech ekonomických činností podniků a organizací.

Ekonomickou činnost představují vztahy mezi ekonomickými subjekty. Tyto vztahy mezi zúčastněnými stranami jsou usměrňovány právními a morálními normami. Podnikatelská etika tedy vychází z těchto norem a odpovídá na proměny společnosti a její kulturu.

Můžeme ji definovat jako příznivou podnikatelskou strategii, která je tvůrcem a základem konkurenceschopnosti podniku a zároveň prospívá celé společnosti.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> PUTNOVÁ A., SEKNIČKA P., UHLÁŘ P.,: Etické řízení ve firmě, Grada Publishing, Praha 2007, s. 14.

Podnikatelský subjekt, který se řídí etickým programem, neutrpí žádnou újmu na svém přirozeném poslání, tzn. stále usiluje o maximální zisk. Činí tak samozřejmě s ohledem na sociální i životní okolí.

Chceme-li tedy vymezit podnikatelskou etiku, lze nalézt následující charakteristiky<sup>5</sup>:

- Podnikatelská etika je normativní etikou.
- Je to snaha o aplikaci etických zásad do podnikání, s cílem zlepšit podnikatelskou praxi ve veškerých podnikatelských aktivitách.
- Konkrétní aplikace záleží na oboru aplikace (řízení společnosti, ekologie, marketing...).
- Zabývá se rozhodováním morální povahy.
- Zdůrazňuje teoretické znalosti a snahu o pravdivé poznání skutečnosti.
- Odmítá překrucování skutečnosti.
- Není v rozporu s ekonomikou a nelze ji redukovat na respektování práva.

Vlastní podnikatelská etika zohledňuje následující čtyři úrovně<sup>6</sup>:

- 1) individuální etika – týká se jednotlivce,
- 2) podniková etika – etické normy na úrovni institucí a organizací,
- 3) etika hospodářství – týká se společnosti jako celku,
- 4) etika nadnárodních společností – souvisí s globalizací mezinárodního podnikání.

Podnikatelská etika je interdisciplinární věda, tudíž se prolíná do řady procesů a činností při provozu podnikatelského subjektu. Její obsah se odvíjí od činnosti, na kterou je ve firmě zaměřena. Níže uvádím několik příkladů činností, do kterých lze podnikatelskou etiku zavést:

- etika ve výkaznictví,
- etika v konkurenci a reklamě,

---

<sup>5</sup> BLÁHA, J.: Podnikatelská etika, předpoklad úspěšného rozvoje organizace. Skripta VŠB-TU, Ekonomická fakulta.

<sup>6</sup> Ing. Libor Friedel MBA, Rotary Club Ostrava. Dostupný na [www.bestpractices.cz](http://www.bestpractices.cz), červen 2005.

- etika ve výrobě,
- etika ve vztahu k zákazníkům,
- podpora podnikové kultury,
- tvorba vztahu zaměstnanců k podniku a další.

Z výše uvedeného výčtu je zřejmé, že úspěšnost podniku závisí mimo jiné také na podnikové kultuře, která souvisí s podnikatelskou etikou. Tvorba kultury a její zavádění do praxe však nebývají optimální. Bylo by tedy příhodné, aby si byl management vědom, jaký je současný stav podnikové kultury a všech souvztažných jevů, které se jí týkají a které ji ovlivňují. V poslední době mnohé podniky zavádí do svých strategických plánů cíle, které rozvíjejí podnikatelské aktivity ve spojení s vysokou morálkou a odpovědností.

Manažeři formulují etické kodexy a řadí podnikovou kulturu mezi faktory úspěšnosti podniku. Snaha o etické podnikání je často prosazována pouze na teoretické úrovni, praxe je však zcela jiná. Vlastníci podniku či manažeři nevěnují dostatečnou pozornost podnikové kultuře. V jejich zájmu bývá mocenská kultura, což může vést k chování zaměstnanců, které je v rozporu se zájmy podniku. Je všeobecně známo, že podniková kultura musí vycházet z mravní kultury podnikatelů a shodovat se s ní. Podnikovou kulturu je třeba formovat a prosazovat na základech podnikatelské etiky.

K hlavním příčinám neetického chování v rámci podnikové kultury patří:<sup>7</sup>

- ♦ Neznalost etických norem, nebo podceňování jejich důležitosti.
- ♦ Silné situační tlaky na neetické chování jednotlivců.
- ♦ Nízká výkonnost a nekompetentnost přímých nadřízených.
- ♦ Neetické chování nadřízených i blízkých spolupracovníků.
- ♦ Ignorování nebo neřešení etických prohřešků managementem podniku (atmosféra "tichého souhlasu").
- ♦ Enormní orientace jednotlivců výhradně na osobní prospěch.

---

<sup>7</sup> <http://modernizeni.ihned.cz>, článek Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku, 8. 6. 2007

Podnikovou kulturu lze chápat různě, ale určité prvky jsou společné: sdílené hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje, normy, které jsou součástí podnikové kultury, ale především myšlení a jednání zaměstnanců. Podniková kultura ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání. Pod pojem podniková kultura spadají také podnikové dokumenty, symboly a rituály. Patří sem i podnikové mýty, historky, ceremoniály, obřady, projevy, logo apod. Podniková kultura má vliv i na zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změn. Právě uplatnění podnikové kultury při řízení změn lze z hlediska budoucnosti podniků považovat za klíčové.

Dle názorů některých autorů jsou manažeři rozhodující skupinou, podle jejíhož jednání je možné poznat etickou úroveň dané organizace.

### 1.2.1 Aplikace etiky do podnikání

Zavádění etiky do podnikání není snadná procedura. Etika je do podnikatelského procesu aplikována zejména prostřednictvím principů, nástrojů a metod etického řízení. Pomocí těchto principů, nástrojů a metod etického řízení dochází z dlouhodobého hlediska ke zvýšení ekonomické efektivity. Krátkodobým přínosem je pozitivní vliv na podnikatelské prostředí.

Jedná se zejména o tyto efekty<sup>8</sup>:

- Zlepšení vnitropodnikového klimatu ve firmě.
- Vznik pozitivního prostředí pro zavedení integrovaného systému etického řízení.
- Zvyšuje se intenzita vlivu na uplatnění sociální a ekologické odpovědnosti ve vztahu ke konkurenceschopnosti podniku.

---

<sup>8</sup> PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA P.: Etické řízení ve firmě, Grada Publishing, Praha 2007, s. 67.

Účelná aplikace etiky do podnikání je možná jen implementací etických principů, nástrojů a metod do podnikání, tedy vznikem etické infrastruktury podniku<sup>9</sup>, kterou vytvoříme pomocí těchto nástrojů: kodexy etiky, etické vzory, výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. Etický audit, sociální audit a úřad ombudsmana pro etiku ve firmě řadíme k moderním nástrojům etického řízení, které se začaly využívat v osmdesátých a devadesátých letech 20. století.

Důležitým článkem v procesu aplikování etiky do podnikatelského procesu jsou zaměstnanci, na nichž je vlastně závislý celý chod organizace. Je podstatné, aby každý zaměstnanec věděl, jakým směrem se firma ubírá, jaké má cíle, jakou úlohu má v dané organizaci on sám atd. Tyto informace působí na jeho motivaci, na vědomí koheze s firmou, na snahu podílet se při realizaci úkolů. Ovlivňují také loajalitu zaměstnanců a mají vliv na vytváření příznivého sociálního klimatu jak na jednotlivých pracovištích, tak i ve firmě jako celku.

Významnou úlohu v tomto procesu sehrává komunikace. Základem pro úspěšné přijetí jakékoliv změny je efektivní komunikace, která předchází nepravdivým informacím a vzniku fám. Proto je nezbytné, aby firma měla propracovaný vnitřní komunikační informační systém, vnitřní směrnice, kodexy, firemní tiskoviny, elektronickou komunikaci apod. Je tedy podstatné, aby se zaměstnancům dostávalo dostatečné množství potřebných informací, které by měly být věcné, kvalitní a poskytnuté včas.

### 1.2.2 Nástroje podnikatelské etiky

Jak jsem již uvedla mezi nástroje etického řízení ve firmě náleží:

- a) kodexy etiky,
- b) etické vzory,
- c) výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky,
- d) úřad firemního ombudsmana,
- e) etický a sociální audit.

---

<sup>9</sup> Tento dosud čerstvý pojem lze definovat jako propojení nástrojů, metod etického řízení a principů, které mají velmi úzký vztah se všemi základními složkami podnikové kultury. Mezi prvky podnikové kultury náleží především tradice a historie podniku, které lze chápat při etickém rozvoji podniku jako jistý příslib. Dále sem řadíme rituály, jež významně působí na některé zaměstnance organizace a organizační kulturu, která ovlivňuje výkonnost organizace i její mravní prostředí.



## a) Kodexy etiky

Kodexem rozumíme uspořádaný souhrn norem a předpisů, který definuje a upravuje vztahy mezi příslušníky určité komunity. Etický kodex je tedy podrobně rozpracovaný soubor klíčových hodnot, má zásadní a všestranný charakter, týká se chování a jednání každého člena společnosti. Kodex etiky lze považovat za klíčový nástroj etického řízení.

Kodex můžeme chápat jako nositele jasně definovaných pravidel, jímž se vedení, management, zaměstnanci i společnost řídí a s jehož pomocí mohou být řešeny některé konkrétní problémy firmy. Záleží na rozhodnutí podniku, zda bude mít jejich kodex formu psanou či nepsanou.

Při zpracování etických kodexů se uplatňují především dva základní modely tvorby. Jedním z nich je **skandinávský model**, do jehož tvorby je zainteresován co největší počet zaměstnanců (vysoká míra participace). Druhý je označován jako **americký model**, kdy je etický kodex vytvářen managementem nebo vlastníky podniku.<sup>10</sup>

Vedle etických kodexů mohou firmy své hodnoty deklarovat i v jiných obdobných dokumentech – krédo organizace (corporate credo), kodex shody či kodex konsensu (compliance code), formální prohlášení managementu (management philosophy statement) apod.<sup>11</sup>

Za zmínku stojí fakt, že první etický kodex „Naše krédo“ vytvořil ve 40. letech minulého století zakladatel firmy Johnson & Johnson, Robert Wood Johnson. K rozšiřování tvorby etických kodexů docházelo v 80. letech 20. století.

---

<sup>10</sup> BLÁHA, J.: Podnikatelská etika, předpoklad úspěšného rozvoje organizace. Skripta VŠB-TU, Ekonomická fakulta.

<sup>11</sup> BLÁHA, J.: Podnikatelská etika, předpoklad úspěšného rozvoje organizace. Skripta VŠB-TU, Ekonomická fakulta.

Etický kodex může v podniku plnit řadu funkcí. S jistotou bychom jich našli spousty, pro porozumění látky však postačí níže uvedené, jež jsou podstatné a nejvíce známe<sup>12</sup>:

- doktrína (zmocňující dokument)
- zdroj hodnocení vlastní činnosti zaměstnanců a veřejnosti
- podpora podnikové kultury a socializačního procesu
- nástroj k odstranění neetického chování

Etický kodex skýtá množství kladů a výhod jak pro firmu, tak i její okolí. Jeho existenci nejvíce vnímá vedení firmy, proto pro představu předkládám několik následujících přínosů, jakých může vedení dosáhnout zavedením etického kodexu. Může se jednat např. o tyto:

1. odstraňuje nežádoucí praktiky, které mohou vést ke ztrátě zákazníků, zaměstnanců, investorů, což následně může způsobit dlouhodobé ekonomické ztráty;
2. objasňuje politiku firmy;
3. usnadňuje zavádění inovací, pomoc při restrukturalizaci, pokud firma získává nové partnery;
4. posiluje kázeň uvnitř podniku tím, že snižuje užití donucovacích a restriktivních opatření;
5. zamezuje nadřazeným zneužívání jejich postavení;
6. pomocník při rozhodování;
7. pozitivně motivuje zaměstnance.

Podstatou pro tvorbu kodexu je, aby si firma promyslela důkladně jeho obsah a vytvořila jej podle svých předpokladů. Kodexy také představují užitečný nástroj řízení. Mohou pomáhat v každodenním rozhodování, lze je uplatnit ve firemních tréninkových programech

---

<sup>12</sup> ROLNÝ, I.: Etika v podnikové strategii, Albert, Boskovice 1998, s. 74

k posilování etického povědomí zaměstnanců a především zvyšují důvěru zákazníků, dodavatelů a kooperujících firem.

## **b) Etické vzory**

Etický vzor chápeme jako určitý ideál pro jednání a chování. Obvykle je kladen důraz na ty vlastnosti osobnosti, jež mají v dané komunitě největší význam, jako například pracovitost, kreativita, čestnost, poctivost apod. Etické vzory motivují ostatní členy kolektivu či společnosti a s jejich pomocí můžeme prosazovat a utužovat zásady a standardy etického jednání a chování. Důležitý je proces volby vhodného vzoru.

Etické vzory můžeme rozdělit na **historické**, například T. G. Masaryk, F. Ringhofer, E. Škoda, F. Křížík, T. Baťa apod. a **současné**, například R. Kroc, J. Vaněk, F. Kuzník apod.<sup>13</sup>

## **c) Výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky**

Školení a vzdělávání může probíhat ve firmě nebo mimo ni. Účelem výuky je prohlubovat znalosti a vědomosti managementu a zaměstnanců. Testování jejich schopností v etické oblasti se uskutečňuje prostřednictvím modelových situací, kde se touto formou připravují na řešení otázek souvisejících s podnikatelskou etikou. Programy vzdělávání a školení jsou také určeny k prověření znalostí z podnikatelské etiky a souvisejících prvků.

Na výcviku zaměstnanců se mohou podílet i nadřízení, neboť ovlivňují motivaci svých podřízených.

Mezi nové metody ve vzdělávání a výcviku zaměstnanců spadá:

- Learning by doing (učení praxí)
- e-Learning

První z přístupů je založen na učení se novým vědomostem a praktickým věcem souvisejících s pracovní činností. Podstatou je nabytí nových poznatků prostřednictvím stáží. Tento způsob vzdělávání je vhodný zvláště pro nové zaměstnance, kterým může napomoci při pracovní činnosti na dané pozici.

---

<sup>13</sup> PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA P.: Etické řízení ve firmě, Grada Publishing, Praha 2007, s. 81.

Druhou možností vzdělávání v podniku, je metoda e-Learning, která pomocí počítačové techniky a internetu umožňuje získávání nových znalostí i při individuálním studiu. Lze ji použít ve formě kurzů, pravidelného vzdělávání či testování získaných znalostí.

#### **d) Úřad firemního ombudsmana**

Ombudsman, jež zastává tento úřad, můžeme označit jako poradce firmy, který se orientuje na participující skupiny, na jejich zájmy a spokojenost. Svou pozornost soustřeďuje také na etickou stránku podniku. V případě, že dojde k nedodržení etických norem, je nezbytné definovat způsoby a pravomoci, jak v takové situaci postupovat. Zda se jedná o skutečné nebo zdánlivé neetické chování nebo jak se chovat v případě nepřesností, posoudí ve firmě právě ombudsman, který spadá pod zvláštní interní systémy, které bývají k řešení těchto otázek zřízeny.

#### **e) Etický a sociální audit**

Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit informace týkající se ekonomických činností a událostí, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům.<sup>14</sup>

Oblasti etiky a odpovědného vztahu podniku k okolí dosahují stále většího významu, a tudíž se staly důležitými aspekty při posuzování firem a jejich hodnoty. Z tohoto důvodu se organizace snaží definovat, kvantifikovat a kontrolovat faktory, které nespádají do ekonomické analýzy a jsou významné pro podnik, pokud možno na základě nezávislého posouzení. Tyto činitelé jsou hodnoceny pomocí nefinančních auditů, mezi které řadíme i etický a sociální audit. Pro představu uvádím i několik dalších:

- environmentální audit,
- personální audit,
- audit jakosti,

---

<sup>14</sup> Výbor pro základní zásady auditu „Stanovení základních principů auditu“, The Accounting Review.

In: RICCHIUTE, cit. d., s. 26.

- audit spokojenosti zákazníků,
- technologický audit atd.

Na rozdíl od finančních auditů, které předepisuje podnikatelským subjektům zákon, nefinanční audity jsou dobrovolné a založené na ochotě se jimi řídit. Etický a sociální audit nejsou dostatečně vymezené pojmy, přesto se začínají rozlišovat. V České republice jsou tyto nástroje řízení téměř nevyužívány.

V oblasti podnikání se stále častěji využívá kontroly formou sociálního auditu, který zahrnuje čtyři základní orientace:

- zaměstnaneckou politiku,
- ekonomický růst společnosti,
- environmentální politiku,
- filantropie.

Etický audit bývá začleněn do sociálního auditu a slouží k posouzení etického programu v podniku. Je zaměřen obzvláště na zhodnocení etického programu společnosti a kontrolu etických norem.

### 1.2.3 Etické řízení

Etické řízení je dnes zaváděno jako součást systému řízení, v jehož rámci se klade důraz na procesní charakter, který spočívá v cyklickém opakování těchto fází řízení: iniciativa – strategie – rozhodování – nařízení – kontrola.<sup>15</sup> Pro uskutečnění cílů etického řízení je nezbytné důvěřovat managementu organizace.

Nastolení etického řízení bývá v současné době uskutečňováno pomocí integrovaných systémů řízení. Integrovaný manažerský systém umožňuje měřit konkurenceschopnost podniku, ale také i jeho subjektivní vnímání. Tedy dovoluje řídit podnikatelský proces jako

---

<sup>15</sup> PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA P.: Etické řízení ve firmě, Grada Publishing, Praha 2007, s. 103.

celek, a to na všech stupních řízení. V současné době je k dispozici celá řada integrovaných systémů řízení, nejvýznamnější z nich jsou:

- systém Balanced Scorecard (BCS),
- integrovaný manažerský systém (IMS).

**Balanced Scorecard (BCS)** je americký integrovaný manažerský systém, založený na komplexním měření výkonů podniku, usnadňuje vytyčovat vize a strategie podniku a následně je implementovat. Organizace získává hlubší pohled do toho, na co a jak působí její fungování a jaké jsou vzájemné spojitosti mezi jednotlivými strategickými prvky organizace. Cíle a měřítka BSC jsou čímsi více než souborem finančních a nefinančních měřítek výkonnosti, jsou odvozena od vertikálního procesu, daného posláním a strategií podniku. Základ integrity spočívá v celistvosti financí, které jsou jádrem systému, v zákaznících, znalostech, inovacích a interních procesech.<sup>16</sup>

**Integrovaný manažerský systém (IMS)** vznikl ve Švýcarsku na vysoké škole HSG v Sant Gallen. Tento jednotný systém předpokládá, že podnik je vnímán jako technologické jádro a zápolí s okolím. Vedení podniku se snaží realizovat potřebné aktivity, které zajistí podniku harmonickou rovnováhu s vnějším i vnitřním prostředím.

Další metodou, se kterou se můžeme v praxi setkat, je **Corporate Governance**, jež se využívá pro řízení a správu obchodních společností, především akciových. Systém tohoto řízení vznikl za účelem usměrňování vztahů mezi managementem a akcionáři.

Corporate Governance tvoří právní a efektivní techniky a způsoby, které zavazují společnosti uchovávat harmonický vztah mezi společností a těmi, kteří ji tvoří, tj. akcionáři, statutárními orgány, výkonným managementem, zaměstnanci a zákazníky, případně dalšími zainteresovanými osobami, viz stakeholders. Hlavním aspektem je účinná komunikace mezi vrcholovým vedením, statutárními orgány společností a jejich akcionáři. Pro podmínky v České republice jsou rozhodující zásady správné praxe Corporate Governance stanoveny v

---

<sup>16</sup> KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: Balancend Scorecard, Management Press, Praha 2000, s. 27.

Kodexu správy a řízení společností založeném na principech OECD<sup>17</sup>. Kodex obsahuje, ve formě doporučení, soubor standardů nejlepší praxe (best practice), jež by měly být akceptovány a uplatněny v České republice bez nutnosti zařazení do legislativy. Principy, na kterých je kodex založen, jsou principy otevřenosti, poctivosti a odpovědnosti. Otevřený postoj k publikaci informací má podněcovat orgány společností k tomu, aby jednaly efektivně a umožnily akcionářům a ostatním, zejména potenciálním investorům a bankám, aby mohli společnost mnohem podrobněji posoudit. V roce 2004 přijala Evropská unie směrnici, v níž firmám ukládá povinnost přikládat k výročním zprávám prohlášení o správě a řízení podniku.

**Teorie participujících skupin – stakeholders**<sup>18</sup> vychází z aspektu, že organizace má mnohem širší odpovědnost. Tedy podnik není zodpovědný jen vůči svým vlastníkům. Avšak v 70. a 80. letech 20. století byla prosazována opačná myšlenka, tedy řízení společnosti s jediným cílem, což je zajištění maximálního zisku. Zájmy zúčastněných skupin jsou, dle tohoto přístupu, až na druhém místě. V současné době, s rozšířením společenské odpovědnosti, je již tato teorie zastaralá, neboť její nedílnou součástí je skutečnost, že organizace při své podnikatelské činnosti musí bezpochyby brát ohled i na další činitele, kteří jsou s podnikem spojeni.

**Společenská odpovědnost firem** – tomuto tématu je věnována samostatná kapitola, ale je příhodné zmínit, že v současné době lze na teoretické a praktické úrovni vyzorovat dva – respektive tři – základní proudy (paradigmata) formující oblast etického a odpovědného podnikání:<sup>19</sup>

- ♦ podnikatelská etika (Business Ethics, BE);
- ♦ společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR);
- ♦ vzájemná kombinaci BE a CSR.

---

<sup>17</sup> Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (zkráceně OECD z angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) sdružující 30 ekonomicky nejrozvinutějších států na světě, které přijaly principy demokracie a tržní ekonomiky.

<sup>18</sup> Stakeholders - je označení všech účastníků, kteří působí na organizaci a zároveň jsou organizací ovlivňováni. Jsou to současně všichni aktéři, kteří přišli do přímého nebo nepřímého kontaktu s firmou. Zájem stakeholders o firmu je na vyšší úrovni, tzn. netýká se jen finanční orientace na rozdíl od shareholders, jejichž zájem je pouze finanční.

<sup>19</sup> ČANÍK P., ČANÍKOVÁ P.: Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí, Transparency international, Praha 2006, s. 6 – 7.

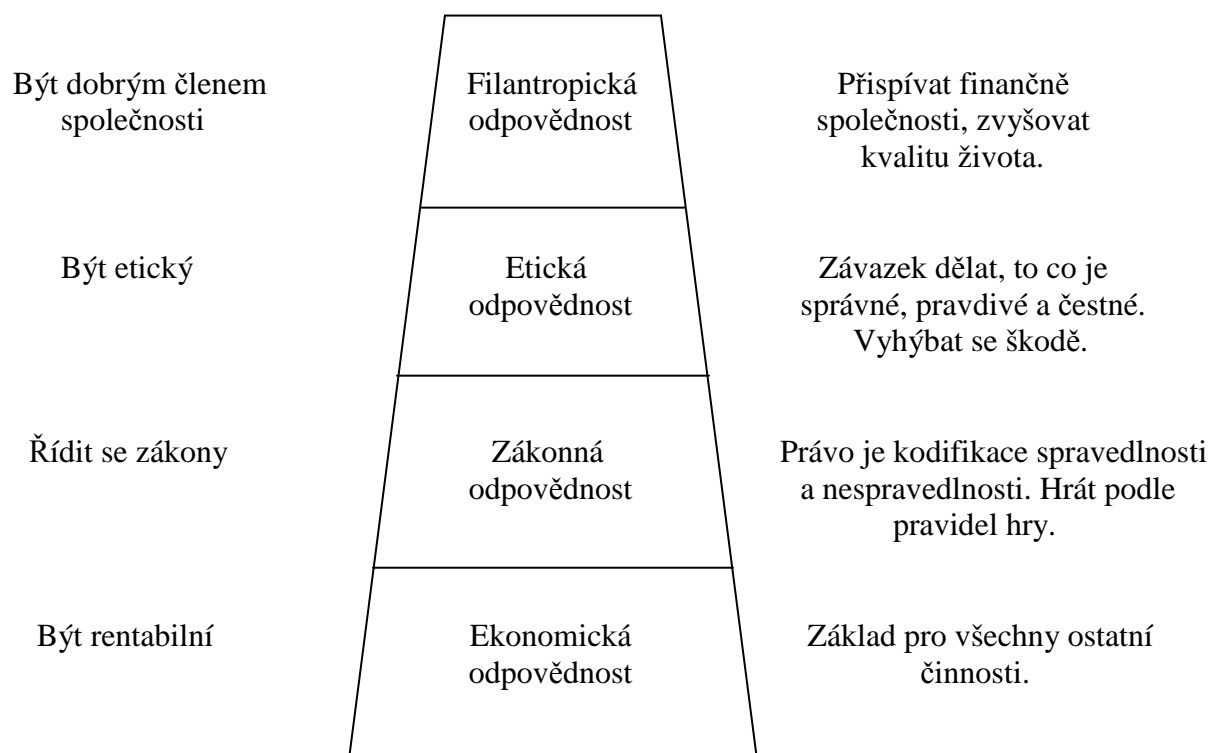
V oblasti podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti firem se vyskytují nejasnosti v oblasti některých pojmů. Můžeme říci, že i samotné termíny podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem jsou obtížně vymezitelné a jejich odlišnosti jsou v některých situacích mlhavé. Tyto dva pojmy nemusíme v některých situacích důrazně rozlišovat, je možné je chápat jako ucelený myšlenkový směr, který klade důraz na vhodné chování podnikatelů ke svému sociálnímu i životnímu prostředí.

### **1.3 Historie společenské odpovědnosti firem**

Společenská odpovědnost podniku není koncepce zcela nová. Začala se rozvíjet už od poloviny minulého století především v USA. Nejprve byla zkoumána v oblasti managementu a později byla rozpracována i v marketingovém prostředí, avšak odlišným způsobem než v managementu. Za bod zlomu je považován rok 1953, kdy americký ekonom Howard Rothmann Bowen vydal svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které se poprvé setkáváme s definicí společenské odpovědnosti. I když v ní popisuje spíše odpovědnost podnikatele než podniku, je jeho pojem sociální odpovědnosti uznávaný dodnes. Tato definice však nedostatečně vymezuje žádoucí chování podnikatele či podniku, což směřovalo k dalšímu zkoumání této oblasti.

V této době se také začíná formovat myšlenka, že podnik, který se chová pouze v souladu s legislativou nelze považovat za společensky odpovědný. Pravděpodobně na základě rozborů dílčích poznatků navrhl Carroll v roce 1979 definici společenské odpovědnosti firem, která se skládala ze čtyř složek, o kterých si mnozí mysleli, že se navzájem vylučují: z ekonomické odpovědnosti, zákonné odpovědnosti, etické odpovědnosti a z odpovědnosti dobrovolné, kterou v roce 1991 přejmenoval na filantropickou.





Obr. 1.3 Pyramida společenské odpovědnosti (Carroll, 1991)<sup>20</sup>

### 1.3.1 Pojetí společenské odpovědnosti firem

Anglický název pro společenskou odpovědnost firem (SOF) je Corporate Social Responsibility (CSR).

Pohled veřejnosti na podnikatelské subjekty bývá spojen s názorem, že snahou podniků je honba za ziskem, bez toho aniž by braly zřetel na následky svých činností. Samozřejmě je možné, že s takových chováním setkáme, ale snahou většiny organizací je podnikat korektně, tedy řídit se legislativou, zohledňovat životní prostředí a zájmy zainteresovaných stran. V posledních letech dochází k unifikaci a formování výrazu Corporate Social Responsibility (CSR), neboli Social Accountability (SA), jež jsou překládány jako společenská (někdy i sociální) odpovědnost organizací. Společenskou odpovědnost lze uplatnit nejen na

<sup>20</sup> Zdroj: [http://www.waynevisser.com/csr\\_pyramid.htm](http://www.waynevisser.com/csr_pyramid.htm), vlastní překlad.

podnikatelské subjekty, ale může být užívána všemi typy organizací, tedy i neziskovými a institucemi státní a veřejné správy.

Pojetí společenské odpovědnosti vychází z pojmu „triple bottom line“ (trojí základ podnikání), který je tvořen třemi složkami, které jsou při podnikatelské činnosti zohledňovány. Těmito složkami jsou lidé, planeta a zisk, v anglickém jazyce „people – planet – profit“.<sup>21</sup>

Společenskou odpovědnost můžeme charakterizovat jako dobrovolné rozhodnutí podniku sjednotit sociální a ekologické aspekty s pravidelnými firemními činnostmi, za přítomnosti vzájemného působení organizace a stakeholders. Za zmínku stojí, že v některých zemích je přístup k sociální odpovědnosti firem zčásti vymezen jako zákonná povinnost.

Podle ekonoma Milтона Friedmana je jedinou společenskou odpovědností podniku maximalizace zisku, jež probíhá v rámci daných pravidel hry a v otevřené a volné konkurenci bez klamání a lstí. Tedy je názoru, že podnik je povinen jednat podle zákonných norem a etických zvyklostí. Společenskou odpovědnost pak vymezuje jako požadavek, aby se podnik aktivně účastnil na podpoře žádoucích společenských výsledků.

Termín „Společenská odpovědnost firem“ vyjadřuje zabezpečení ekonomické úspěšnosti podnikání, přičemž je nutné zahrnout sociální a ekologické zájmy do operací společnosti. Jinými slovy, znamená uspokojení přání a potřeb zákazníků a současně i jiných lidí, například zaměstnanců, dodavatelů a společenství, které podnik obklopuje. Je pozitivním příspěvkem společnosti a usměrňuje ekologické působení ze strany podniku. Zároveň může přinášet organizaci přímý prospěch a zajistit ji dlouhodobou konkurenceschopnost.

Rozhodne-li se podnik prosazovat společenskou odpovědnost firem, je nezbytností propojit oblasti CSR se strategií podniku, tedy společenskou odpovědnost začlenit do samotného jádra fungování firmy. Dobře propracovaná CSR strategie založená na dlouhodobosti, jasných hodnotách a konkrétních krocích přináší své výsledky. Tato strategie by měla vznikat za spolupráce stakeholderů a měla by mít podporu vedení firmy. Strategie společenské odpovědnosti zahrnuje všechny důležité oblasti, tedy sociální, environmentální i ekonomickou.

---

<sup>21</sup> Více TRNKOVÁ, J.: Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR, Business Leaders Forum, únor 2004, s. 4.

### 1.3.2 Oblasti společenské odpovědnosti firem

Dobrovolné odpovědné chování firmy stojí na třech pilířích. Jedná se o ekonomickou, sociální a environmentální oblast. Organizace by měla uplatnit všechny tři roviny. V každé sféře se vyskytuje mnoho aktivit, které může podnik volit dle svých tendencí a dle požadavků zájmových skupin.

Pro pochopení společenské odpovědnosti firem jsou níže uvedeny tři zmíněné základní roviny, které ji tvoří:<sup>22</sup>

#### **CSR v ekonomické oblasti**

- kodex podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex);
- transparentnost;
- principy dobrého řízení (Corporate Governance);
- odmítnutí korupce;
- vztahy s akcionáři (shareholders dialogue);
- chování k zákazníkům/spotřebitelům;
- chování k dodavatelům;
- chování k investorům;
- ochrana duševního vlastnictví.

#### **CSR v sociální oblasti**

- firemní filantropie;
- dialog s tzv. stakeholders;
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců;
- rozvoj lidského kapitálu;
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance);
- rovné příležitosti (pro ženy a ostatní znevýhodněné skupiny obecně);
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé);
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění;
- jistota zaměstnání;
- lidská práva.

---

<sup>22</sup> TRNKOVÁ, J.: Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR, Business Leaders Forum, únor 2004, s. 7 - 8.

## **CSR v environmentální oblasti**

- ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady ISO 14000 a EMAS);
- ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů);
- zmenšování dopadů na životní prostředí;
- ochrana přírodních zdrojů.

V ekonomické oblasti se od firmy očekává transparentní podnikání a příznivé vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Jsou sledovány také její účinky na ekonomiku z lokálního, národního i globálního hlediska, například prostřednictvím zaměstnanosti či boje proti korupci.

Odpovědné chování firmy v sociální rovině se soustřeďuje na vztah k zaměstnancům a podporu okolní komunity. Na pracovišti i v místní komunitě tak podnik působí na životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů.

Environmentální pilíř poskytuje podniku náhled na to, jak jeho činnost dopadá na živou i neživou přírodu včetně ekosystému, půdy, vzduchu a vody. Předpokladem je, že bude podnik provádět své aktivity tak, aby chránil přírodní zdroje a co nejméně zatěžoval životní prostředí.

Je možné, že se setkáme s rozdělením konceptu CSR do čtyř oblastí, kterými jsou: trh jako zástupce ekonomické oblasti, pracovní prostředí a místní komunita jako reprezentanti sociální oblasti a životní prostředí jako představitel environmentální oblasti.<sup>23</sup>

### **1.3.3 Normativní rámec podnikatelské etiky a CSR**

Normy, standardy a certifikace jsou dobrým příspěvkem pro současnou společnost. Zajišťují životně důležité charakteristiky jako kvalitu, ekologii, bezpečnost, ekonomiku, spolehlivost, kompatibilitu, funkční součinnost, výkonnost a efektivnost. Usnadňují obchod, rozšiřují znalosti a podílí se na technickém pokroku a správné manažerské praxi. Normy také chrání uživatele a spotřebitele a dělají jejich život jednodušší.

---

<sup>23</sup> Zodpovědně podnikání, Sbírka ověřených postupů evropských malých a středních podniků. Evropská komise 2004.

Příklady některých mezinárodních standardů a certifikací v oblasti odpovědného chování a etiky:

### **Good Corporation**

Společnost založená skupinou bývalých zaměstnanců KPMG<sup>24</sup>. Nabízí vytvoření etického systému „šitého na míru“ každému podniku a pravidelné audity jeho funkčnosti a dodržování. Podniky, které obstojí všem požadavkům, mohou užívat logo Good Corporation, které by se mělo stát nezávislou garancí etického chování firmy. Etický systém by měl dodržovat principy uvedené v Chartě připravené ve spolupráci s Institutem podnikatelské etiky. Charta vymezuje způsoby chování podniku vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, komunitě, životnímu prostředí a akcionářům.

### **SA 8000 – Social Accountability**

Mezinárodní norma SA8000 je celosvětově uznávána jako referenční norma pro oblast sociální odpovědnosti. Vychází z mezinárodních úmluv a doporučení. Standard zaměřený na etickou politiku v oblasti zaměstnávání (zákaz využívání dětské pracovní síly, otázky bezpečnosti práce, závazek placení vyšší než minimální mzdy atd.). Sestaven na podobných principech jako normy ISO 9000.

### **AA 1000 – AccountAbility**

Tato norma vznikla ve Velké Británii již v roce 1999 s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik. Přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací.

---

<sup>24</sup> KPMG je celosvětová síť poradenských společností poskytujících služby v oblasti auditu, daní a poradenství. KPMG patří společně s firmami PricewaterhouseCoopers, Deloitte a Ernst & Young do tzv. Velké čtyřky auditorských firem. Název je odvozen od jmen jejích hlavních zakladatelů, jejichž iniciály tvoří název "KPMG".

## **EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu**

Určeno pro organizace na území států EU. Poprvé byl systém EMAS publikován v roce 1993. Toto schéma environmentálního managementu a auditu podniků je dobrovolný systém pro společnosti, které se rozhodly hodnotit a zlepšovat svůj environmentální profil. Organizace, která se pro toto schéma rozhodne, se také zavazuje k poskytování relevantních informací veřejnosti. Environmentální prohlášení společnosti musí být ověřeno akreditovanou třetí stranou.

Přes 300 000 výrobních závodů na celém světě používá certifikaci Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO), která by měla být spotřebitelům garancí toho, že výrobní postupy certifikovaných firem zajišťují kvalitu výrobků. Z principů ISO auditů vycházejí i systémy zaměřené na hodnocení firem z hlediska etického a odpovědného chování.

Mezinárodní organizace pro normalizaci – ISO (International Organization for Standardization) je světová instituce pro tvorbu mezinárodních norem, založená roku 1947. Tvoří ji 156 členů, jimiž jsou národní organizace z celého světa. ISO vytváří dobrovolné normy, které přidávají na hodnotě všech podnikatelských činností.

ISO vypracovává pouze normy, které jsou požadovány trhem. Na tvorbě norem se účastní experti z technických, podnikatelských a průmyslových sektorů, kteří normy žádají, a poté je i následně aplikují. Je nezbytné, aby tito experti spolupracovali s představiteli vládních agentur, spotřebitelských organizací, vědeckých, zkušebních laboratoří a dalšími. Výtisky označené jako mezinárodní normy ISO znamenají mezinárodní souhlas o stavu techniky v dané oblasti.

## **OHSAS 18001 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

Tato mezinárodní norma byla vytvořena v roce 1999 ve Velké Británii. Text normy vytvářela řada národních akreditačních společností, certifikačních orgánů a konzultantských společností. Norma pomáhá odstranit nebo minimalizovat rizika pro zaměstnance nebo další osoby, které by byly vystaveny rizikům při činnosti podniku. Norma pomáhá prokazovat plnění právních požadavků a je významným krokem při vytváření a udržování prostředí, které je dobré pro zaměstnance i pro podnikání. Certifikaci podle této normy mohou provést certifikační orgány akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci.

## **ISO 9001 – Systém managementu jakosti**

Zabývá se řízením organizací z hlediska zajišťování kvality produktů poskytovaných zákazníkům, tedy managementem jakosti. Jakost a kvalita, které reprezentují tyto normy, je možné chápat jako symbol podniku, který odráží, jak jsou plněny potřeby a přání zákazníků.

## **ISO 14001 - Systém environmentálního managementu**

Zahrnuje široce využívané postupy pro environmentální řízení, klade velký důraz na postoj organizace k životnímu prostředí. Subjekt splňující podmínky normy ISO 14001 podporuje ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Organizace se musí zavázat k neustálému zlepšování svého vlivu na životní prostředí.

Organizace určuje výchozí úroveň svého vlivu na životní prostředí, aby bylo možné nastavit řízení environmentálních aspektů. Všechny environmentální aspekty (aspekty s kladným, či záporným dopadem na životní prostředí) musí být snadno identifikovatelné a organizace je musí vyhodnocovat a u negativních snižovat jejich vliv na životní prostředí. Musí být vytvořen seznam ekologických havárií, které mohou potenciálně vzniknout při činnostech organizace a musí být vypracovány a ověřovány havarijní plány. Certifikaci podle této ISO normy mohou provést certifikační orgány akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci.

## **ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem**

Aktuálnost a důležitost problematiky CSR dovedla představitele ISO k rozhodnutí připravit samostatnou mezinárodní normu ISO 26 000, která by se týkala pouze této oblasti. ISO již pověřila pracovní skupinu, která bude tuto normu vytvářet. Předpokládá se, že norma bude vydána v průběhu roku 2009. Tato nově připravovaná norma ISO by měla nahradit standard SA 8000 a stát se nástrojem jak pro šetření, zda organizace respektuje požadavky spadající do sociální odpovědnosti, tak i pro následnou certifikaci, pokud se pro ni firma rozhodne.

### **Cílem normy bude:**

- transparentní, srozumitelná norma určená pro všechny typy organizací.
- poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost.
- identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany.
- zvýšit důvěryhodnost organizací, a tím i jejich konkurenceschopnost.
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků.
- podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost.
- být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy.

Technický řídicí výbor ISO vytvořil pracovní skupinu pro společenskou odpovědnost. Každý z členských států může do pracovní skupiny jmenovat experty, zastupující zainteresované strany a pozorovatele. Zapojení velkého počtu expertů a rovnoměrné zastoupení mužů a žen zabezpečuje žádanou pestrost názorů.<sup>25</sup>

V České republice vznikla zrcadlová pracovní komise pro společenskou odpovědnost, jejíž činnost řídí Český normalizační institut. Členem této komise je také Business Leaders Forum.

#### **1.3.4 Společenská odpovědnost v Evropské unii**

Z předešlého textu je patrné, že společenská odpovědnost firem je zcela jistě přínosným pomocníkem. V 90. letech se touto oblastí začíná zabývat Evropská unie, která v ní spatřuje nástroj k dosažení trvale udržitelného a přijatelného růstu a která snaží přesvědčit malé a střední podniky o výhodnosti přijetí této koncepce.

O problematice společenské odpovědnosti pojednává podrobněji tzv. „Zelená kniha“<sup>26</sup>, která byla vydána Evropskou komisí v roce 2001 za spolupráce Mezinárodní organizace práce (International Labor Organization, ILO). Shrnuje v ní základní zásady, nástroje a přístupy k problematice společenské odpovědnosti firem, které vycházejí z Lisabonské strategie.

Na summitu v Lisabonu v roce 2000, kde byl stanoven ambiciózní cíl Evropy týkající se její konkurenční pozice vůči USA, byl také poprvé diskutován přínos podniků ke splnění

---

<sup>25</sup> Více na <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>

<sup>26</sup> Zelenou knihu lze najít na stránkách [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).



tohoto cíle. Podnikatelské subjekty by měly pečovat nejen o vlastní finanční zdraví a zákonné povinnosti, ale také o širší společenské a ekologické souvislosti. Závěry jednání tak vyústily ve vypracování Zelené knihy EK – (Green paper on CSR, 2001), následné zprávy EK o CSR a zřízení Evropského mnohostranného fóra pro CSR (European Multistakeholders forum on CSR – EMF).

### **Fórum zájmových skupin (European Multistakeholder Forum on CSR)<sup>27</sup>**

Fórum zájmových skupin vzniklo v roce 2002 z podnětu Evropské komise se záměrem přivést k jednomu stolu všechny zainteresované aktéry (organizace zaměstnanců, zaměstnavatelů i nestátních neziskových organizací) a postavit se do roku 2004 pod společnou myšlenku k problematice řízení společenské odpovědnosti firem. V rámci fóra se konaly rozdílné konference a kulaté stoly s cílem prosazovat inovaci, sjednocení a transparentnost existujících nástrojů a metod společenské odpovědnosti. V roce 2004 vznikla výsledná zpráva fóra, kterou je možno stáhnout na stránkách:

[http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm)

Další důležitým jednáním, které proběhlo v listopadu 2001 za podpory Evropské komise v řeckých Aténách, **CSR Business Marathón** - sled více než 14 konferencí, které do roku 2005 proběhly v členských a kandidátských zemích EU, a jejichž cílem byla tematika společenské odpovědnosti firem.

V říjnu 2002 zahájilo práci tzv. **Multistakeholder Forum**, které za předsednictví Evropské komise dále sdružuje zástupce

- zaměstnavatelských svazů,
- podnikatelských svazů,
- odborů,
- a nevládních organizací.

---

<sup>27</sup> Zdroj: Centrum SOF ISP, dostupné na <http://sof.ispcr.cz/>, červen 2005

Cílem Fóra je propagovat transparentnost a inovativnost konceptu CSR a postupné sbližování existujících iniciativ v této oblasti. Multistakeholder Forum funguje na bázi periodických kulatých stolů, což jsou pravidelná setkání řešící aktuální problematiku v oblasti CSR.

### 1.3.5 Institute a jejich činnosti v oblasti společenské odpovědnosti firem

Na poli společenské odpovědnosti firem působí velké množství organizací, které provádí řadu iniciativních činností za účelem podpoření společenské odpovědnosti firem. Níže jsou představeny instituce a jejich **nejdůležitější iniciativy**:

#### **EFQM European Foundation for Quality Management**

European Foundation for Quality Management (EFQM) je neziskovou organizací, kterou v roce 1988 založili vrcholoví manažeři 14 předních evropských společností s cílem zasadit do každodenních činností různých evropských organizací základní principy TQM (Total Quality Management). Tato instituce se zasloužila nejen o vznik EFQM Modelu Excellence, ale také o vytvoření Rámce EFQM.

Rámec EFQM je okruh, který vychází z modelu excellence EFQM a který poskytuje návody, jak zahrnovat sociální, environmentální a ekonomické činnosti organizace do strategie a každodenního řízení s ohledem na zájmy všech zainteresovaných stran. Využívá devět kritérií modelu excellence EFQM, klade důraz na zapojení zainteresovaných stran, na dialog a na výsledky v oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR). Model byl vytvořen, aby pomáhal firmám zlepšovat jejich výkonnost a dlouhodobou prosperitu.

#### **Global Compact (OSN)**

Tento program vznikl v červenci roku 2000 na popud nevládních organizací, jejichž zájmem bylo vytvořit světový kodex pro nadnárodní společnosti. O vznik tohoto programu se zasloužil generální tajemník OSN Kofi Annan. Global Compact sdružuje agentury OSN, nevládní organizace, zástupce firem a dalších mezinárodních organizací (ILO, WBCSD).

V rámci tohoto programu musí společnosti podávat zprávy, že uskutečňují devět principů z oblasti lidských práv, pracovních podmínek a životního prostředí. Tato iniciativa je napojena na mezinárodní deklarace. Cílem této iniciativy je zvýšení ekonomického rozvoje a posílení společenské odpovědnosti. Tento program nemá zastřešující instituci a doposud funguje bez kontrolního orgánu pouze za spolupráce Mezinárodního trestního soudu.

### **GRI Global Reporting Initiative**

Global Reporting Initiative (GRI) je nezávislá mezinárodní instituce se sídlem v Amsterdamu a s částečným napojením na OSN. Náplní tohoto programu pro reporting<sup>28</sup> jsou oblasti udržitelného rozvoje obsahující ekonomické, environmentální a sociální ukazatele. GRI zahrnuje zástupce podnikatelské sféry, účetnictví, investic, lidských práv, výzkumu a odborových organizací z celého světa. GRI je oficiálním spolupracujícím centrem Environmentálního programu OSN a spolupracuje s programem Global Compact.

Účelem GRI Guidelines je napomoci firmám sestavit co nejobjektivnější zprávu o své společenské odpovědnosti. Sestávají se ze 24 sociálních indikátorů, 10 ekonomických indikátorů a 16 environmentálních indikátorů.

### **OECD Organisation for Economic Co-operation and Development**

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (zkráceně OECD z angl. Organisation for Economic Co-operation and Development) sdružující 30 ekonomicky nejrozvinutějších států na světě, které přijaly principy demokracie a tržní ekonomiky. Cílem OECD je napomáhat k dalšímu ekonomickému rozvoji, potlačení nezaměstnanosti, stabilizaci a rozvoji mezinárodních finančních trhů. Mezinárodní ekonomická organizace OECD vyzývá ke zveřejnění závazků firmy v environmentální oblasti a nebezpečí, která se této oblasti týkají.

Program OECD obsahuje řadu doporučení vyjádřených vládami, týkajících se odpovědného chování organizací. Tato iniciativa zahrnuje široký okruh témat - od řízení firmy přes transparentnost a otevřenost, zaměstnanecké vztahy, životní prostředí až ke konkurenčnímu boji a boji proti korupci. Jejich cíl je být nástrojem k propagaci CSR.

---

<sup>28</sup> Reporting je systém vnitropodnikových informací a využívá se ke kontrole, vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření, k plánování, zlepšování výkonnosti podniku i jeho organizačních a odpovědnostních jednotek. Z tohoto hlediska lze chápat reporting jako poměrně autonomní subsystém controllingu.

## CSR Europe

Evropská unie už od začátku devadesátých byla zastáncem partnerské mezisektorové spolupráce a otevřeného trhu, kde mohou najít uplatnění všechny organizace. V roce 1996 pak vznikla na návrh Jacquese Delorse organizace s názvem CSR Europe. CSR Europe je ústředním orgánem pro Evropu specializovaným na CSR. Jeho cílem je zajišťovat šíření CSR po celé Evropě, poskytovat vzdělání a poradenství v této oblasti a mnoho dalších činností souvisejících se společenskou odpovědností firem. CSR Europe má 1800 členů z řad největších světových firem a 22 partnerských organizací po celé Evropě. V České republice je jejím partnerem Business Leaders Forum.

## ILO - Mezinárodní organizace práce

Mezinárodní organizace práce (ILO) je instituce zaměřená na prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv. Byla založena roku 1919 a roku 1946 se stala prvním specializovaným orgánem OSN. ILO formuluje mezinárodní přístupy a programy přispívající ke zlepšení pracovních a životních podmínek, vytváří mezinárodní pracovní standardy a organizuje mnoho dalších činností a programů v této oblasti.

Společenské odpovědnosti firem se věnuje velké množství **mezinárodních i národních institucí**. Z celé řady uvádím alespoň následující:

**World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)** - mezinárodní asociace firem, jejímž cílem je prosadit užší spolupráci mezi firmami, vládou a dalšími relevantními organizacemi na poli udržitelného rozvoje.

**International Business Leaders Forum** – mezinárodní nevládní organizace založená v roce 1990. Cílem je propagovat odpovědné chování firem a napomáhat dosažení udržitelného rozvoje v sociální, environmentální a ekonomické oblasti, a to zejména u nových či rozvíjejících se tržních ekonomikách. V České republice je jejím partnerem Business Leaders Forum.

**The Copenhagen Centre** - mezinárodní autonomní instituce založená dánskou vládou v roce 1998, která si kladla za cíl podporovat dobrovolná partnerství vlád a firem a větší sociální soudržnost. Od 1. června 2007 je centrum uzavřeno. Všechny činnosti, povinnosti a pracovníci byli přeneseny na dánské centrum pro společenskou odpovědnost - **the Danish Commerce and Companies Agency** – dánská agentura pro obchod a společnosti.

### 1.3.6 Metody a techniky výzkumu

Metoda se skládá ze systémů pravidel a principů, které určují třídy možných systémů operací, vedoucích od určitých výchozích podmínek k dosažení stanoveného cíle.

Při uplatňování sociologických metod jsou používány různé sociologické techniky, tedy pracovní nástroje, pomocí nichž je shromažďován materiál a jejichž prostřednictvím jsou zajišťována potřebná data pro interpretaci. „Interpretací dat získaných sociologickým výzkumem rozumíme zpracování materiálu nejčastěji za použití výpočetní techniky“.<sup>29</sup>

Mezi nejznámější metody sociologického výzkumu můžeme řadit:

- metoda dotazování,
- metoda terénního výzkumu, metoda statistická,
- metoda historická,
- metoda experimentální,
- metoda sociometrická,
- metoda typologická,
- metoda introspektivní,
- metoda monografická.

Za nejpoužívanější techniky sociologického výzkumu považujeme dotazník, pozorování a rozhovor.

---

<sup>29</sup> DURDOVÁ, I.: Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury, Ostrava 1999, s. 44.

## Rozhovor (interview)

Rozhovor lze definovat jako přímý rozhovor mezi osobou, jež realizuje výzkum, a člověkem nebo skupinou lidí, od kterých zjišťuje potřebné informace.

Rozhovor může být **zjevný**, přičemž výzkumník sdělí respondentovi cíl své návštěvy, zcela otevřeně bez utajení. **Skrytý** rozhovor je opakem zjevného, tudíž respondent netuší, jaký je skutečný cíl rozhovoru a odpovědi nejsou zaznamenávány.

Rozhovory lze členit na:

- a) standardizovaný – rozhovor má přísný řád, text je připraven, výzkumník čte respondentovi otázky,
- b) nestandardizovaný – podobá se běžnému rozhovoru, zúčastněný se může bezprostředně projevit,
- c) polostandardizovaný – obsahuje prvky standardizovaného i nestandardizovaného rozhovoru.

Dále můžeme rozhovory dělit na **individuální** (rozhovor s jednou osobou) a **skupinový** (rozhovor s několika osobami současně). Individuální rozhovor se dále rozkládá na měkký, tvrdý a neutrální. Toto dělení je odvozeno od charakteru atmosféry, ve kterém rozhovor probíhá. Nečastěji bývá užíván rozhovor neutrální, kdy respondent vyjadřuje svůj názor a dotazovatel se snaží dosáhnout cíle rozhovoru.

## 2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI H&M, s. r. o.

Společnost vznikla v roce 1992 bez přispění cizího kapitálu se záměrem působit jako technicko-inženýrská firma v severomoravském regionu. V současnosti tvoří jádro firmy tři společníci a 35 zaměstnanců s tím, že hlavní aktivity firmy jsou zaměřeny na realizaci projektů a dodávek při využití stálých výrobních a montážních subdodavatelů v oblasti Moravy a Slezska. Společnost aplikuje vlastní technické know-how především v oblasti hydrauliky včetně lokálních elektronických řídicích systémů a divadelní techniky a spolupracuje s renomovanými českými a evropskými firmami jak v oblasti inženýringu, tak v oblasti subdodávek s cílem zajistit odběrateli optimální užité hodnoty zařízení při jejich vysoké provozní spolehlivosti a životnosti. Společnost zajišťuje v plném rozsahu i servis a opravy těchto zařízení.

**Základními předměty činnosti společnosti (dle živnostenských listů) jsou:**

- technická a ekonomická činnost.
- montáž, servis a opravy technologických zařízení.
- zprostředkování práce a služeb.
- konzultace a poradenství v oboru.
- koupě za účelem dalšího prodeje, prodej.
- projektová činnost ve výstavbě.
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Společnost **H&M, spol. s r. o.** vlastní 6 akcií v nominální hodnotě 660 tisíc korun firmy **CEDEKO CZ, a. s.**

Začlenění uvedených firem v BIC Ostrava, spol. s r. o. plně zapadá do filozofie preferovat projekty s výrazným inovačně-vývojovým charakterem s cílem vytvoření podmínek pro technicko-ekonomické efekty u konečného uživatele. Tato aktivita je podpořena úzkou smluvní spoluprací s firmou **BOSCH REXROTH, spol. s r. o. Brno**, která je dceřinou společností firmy **BOSCH REXROTH A. G.** - špičkového světového dodavatele hydraulicko-pneumatických systémů a komponentů. S uvedenou firmou je podepsána smlouva o partnerství pro "engineering" v oblasti hutnictví, těžkého strojírenství a divadelní techniky.

## 2.1 CERTIFIKACE

### **Politika jakosti**

Společnost H&M, spol. s r. o. je technicko-inženýrská firma působící v oboru hydraulických systémů.

#### ***1. Podnikatelský záměr v oblasti jakosti***

Záměrem je řešit projekty na úrovni současné světové techniky s využitím vlastního inovačního vývoje a know-how a spolupracujících subdodavatelských firem. Dodávky a služby pro končeného zákazníka realizovat s níže uvedenými "jakostními" znaky:

- vysoká technická úroveň evropského standardu s důrazem na ekologickou bezpečnost dodávek.
- zabezpečení spolehlivosti a životnosti dodávek.
- zabezpečení rychlého a kompetentního servisu.

#### ***2. Přístup vedení společnosti k řízení jakosti***

Vedení společnosti se plně ztotožňuje s principy neustálého zdokonalování řízení všech procesů ovlivňujících jakost v celé společnosti. U zaměstnanců ve vedoucích funkcích považují každé jejich rozhodnutí v oblasti jakosti za prvořadé.

#### ***3. Přístup společnosti k zákazníkům***

Hlavním cílem společnosti je maximální uspokojování zákazníků výrobky a službami, které svou vysokou úrovní splní nebo předčí jejich požadavky. Zákazník a uspokojování jeho požadavků je hlavním motivem veškeré naší činnosti. Záměrem firmy je dobrá pověst společnosti v jakosti, cenách, dodacích lhůtách a servisu, která vytváří předpoklady pro získání rozhodujícího podílu na vnitřním trhu a významné pozici na zahraničních trzích.

#### ***4. Přístup vedení společnosti k rozvoji systému jakosti***

Ředitel společnosti vytváří potřebné organizační, personální a finanční zdroje pro udržování a rozvoj systému managementu.



## **5. *Přístup vedení společnosti k dodavatelům***

Neustále sledovat a hodnotit dodavatele s důrazem na jakost výrobků a služeb.

## **6. *Přístup vedení společnosti k zaměstnancům***

Vedení společnosti bude udržovat systém vzdělávání pracovníků k trvalému zlepšení úrovně jakosti jejich práce.

Naplnění této politiky jakosti je pravidelně přezkoumáváno vedením společnosti v rámci kontroly plnění stanovených cílů jakosti. Uskutečňování této politiky je cílem všech zaměstnanců firmy H&M, spol. s r. o.

## **Environmentální politika**

Společnost H&M, spol. s r. o. je technicko-inženýrská firma působící v oboru hydraulických systémů. Základním krédem firmy je důraz na kvalitu finálního produktu, včetně omezování jeho významných negativních environmentálních dopadů.

V rámci neustálého zlepšování environmentálního profilu a prevence znečišťování se zavazuje:

1. vyhovět zákonným požadavkům.
2. zlepšovat systém řízení, použitím postupů integrovaného managementu.
3. ve spolupráci se zákazníky a dodavateli preferovat environmentálně šetrná řešení našich výrobků a služeb.

Naplnění environmentální politiky je pravidelně přezkoumáváno vedením společnosti v rámci kontroly plnění stanovených environmentálních cílů a cílových hodnot. Uskutečňování této politiky je cílem všech zaměstnanců firmy H&M, spol. s r. o.

## **ISO 9001**

Společnost H&M, spol. s r. o. pracuje dle systému jakosti ISO 9001/2000, ČSN EN 14001/97 - certifikovaného auditorem firmy LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE.

## **ISO 14001**

Environmentální politika společnosti H&M, spol. s r. o. je řízena dle ISO 14001, ČSN EN ISO 14001/97 a je certifikována auditorem fy LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE.

## **2.2 PROJEKCE**

### **Projekčně-inženýrská činnost**

Nosnou činností firmy je inženýrsko-projekční činnost, která je zvýrazněna realizačními zkušenostmi tvůrčích pracovníků mateřské firmy i spolupracujících partnerských firem H&M, s. r. o. - HYDROTECH s. r. o. , PNEUKOM s. r. o. a NORTECH s. r. o.

Projekčně - konstrukční dokumentace je zpracovávána v rámci CAD podpory při využití software Microsoft Office Professional 2000 CZ (pro textovou část dokumentace) a AutoCAD R14, AutoCAD 2000, AutoCAD 2002, Mechanical Desktop 4, HydroCAD - REXROTH (pro výkresovou část dokumentace).

### **Inovační aktivity**

Jsou zaměřeny na následující průmyslové obory a odvětví:

- zařízení dopravní infrastruktury,
- zařízení divadelní techniky,
- ekologie,
- cementárenské stroje,
- tvářecí stroje a lisy,
- energetická zařízení,
- stroje a zařízení na výrobu skla,
- všeobecné strojírenství,
- strojní zařízení hutí a oceláren.

Obecné inovační cíle a etapy řešení:

- Projekty pro modernizaci hydraulických systémů s cílem: návrh nové koncepce pohonu, zvýšení parametrů a produkce finálních výrobků, systémové inovace při aplikaci proporcionální techniky a servotechniky s integrovanou elektronikou.
- Ekologické projekty s cílem: zavádění "ekologicky bezpečných" fluidních rozvodů, systémové inovace zařízení koksoven, energetických zařízení a zařízení, všeobecného strojírenství.
- Projekty pro energetické úspory: aplikace L-S systémů pro pohony lisů, aplikace objemového řízení s nadsynchronním brzděním pohonů speciálních výtahových a obslužných plošin, elektrohydraulické pohony sekundární regulace.
- Projekty elektrohydraulických regulovaných systémů s autonomními řídicími a regulačními systémy při aplikaci řízení průmyslovými PC.
- Projekty rotačních regulačních jednotek tahových zařízení horní a dolní sféry divadelních, sportovních a kongresových staveb.

## Výzkum a vývoj

Řešitelské náměty výzkumu a vývoje s vazbou na perspektivní obchodní případy byly stanoveny poměrně jednoznačně, problémem bylo najít finanční krytí.

Konkurenční prostředí s finálně nízkými zisky bez velkých rezerv pro firemní technický rozvoj omezovalo a minimalizovalo řešitelskou problematiku.

Proto firma H&M, s. r. o. ve spolupráci s firmou BIC Ostrava řešila tuto situaci v rámci veřejných soutěží podpůrných programů **TECHNOS PHARE 97** a následně **TECHNOS 98** s cílem prosadit podnikatelské záměry výzkumu a vývoje pro obor elektrohydraulické, pneumatické systémy včetně řídicích PLC systémů.

V roce 2002 dokončila firma řešení projektu **KONSORCIA** s názvem **Výzkum a vývoj diagnosticko-informačního systému servisu pohonů strojů a technologických zařízení** a dílčí řešení projektu **EUREKA** s názvem **E! 2515 DYNTEST energeticky úsporný systém pro dynamické testování hydraulických prvků**.

V roce 2003 pak ukončila následný projekt **TRANSFER** s názvem **High-tech fluidní a elektronické regulační jednotky**.

V současnosti řeší projekt **EUREKA** s názvem **Ekologický servopohon pro extrémní klimatické podmínky** a připravuje se na podpis smlouvy **IMPULS** s tématem **Výzkum a vývoj hydrodynamických mazacích systémů segmentových ložisek**.

Veškeré výstupy uvedených projektů jsou zaměřeny na **perspektivní cílové realizační výstupy**.

## 2.3 DODÁVKY SYSTÉMŮ

### **Cementářenské stroje**

O širokých možnostech uplatnění hydraulických zařízení svědčí realizace různých projektů v oblasti cementářského průmyslu. Firma H&M spol. s r. o. realizovala své zakázky z této oblasti jak na území republiky tak i v zahraničí. Mezi stěžejní patřily např. zakázky na dodávky mazacích agregátů cementových mlýnů pro Cement Hranice, Kujawy (Polsko), Horné Srnie (Slovensko), Lukavac (Bosna a Hercegovina) nebo realizace hydraulických pohonů kotoučových mlýnů Cisa Gonzaga, Terrecotte, Pavimenti (vše Itálie), Varín (Slovensko). O maximální spokojenosti s firmou i s prací jí realizovanou svědčí i fakt, že je firma H&M nadále kontaktována výše uvedenými subjekty k další odborné spolupráci na nových projektech.

### **Zařízení divadelní techniky**

H&M, spol. s r. o. postupně rozšířila své aktivity i na zařízení divadelní techniky. Ke stěžejním zakázkám patřily řešení hydraulického zařízení stolu pódia a divadelního zdvihadla Obecního domu v Praze, opery SND Bratislava, pohonu stolu orchestřiště Slezského divadla Opava, zvedaných stolů orchestřiště divadla A. Dvořáka v Ostravě či dodávka a montáž hydraulických zařízení a řídicího systému na přestavbu Kongresového centra v Praze. Zařízení instalované firmou H&M, s. r. o. prochází těžkými zatěžkávacími zkouškami, ve kterých obstává se ctí. Za všechny akce, ve kterých bylo hydraulické ovládání stolů pódia velmi provozně vytěžováno, lze zmínit muzikál Drákula.

V roce 2004 byla dokončena prestižní projekčně-dodavatelská zakázka - PC03 - Divadelní technika v hale Sazka pro hokejové MS 2004 v Praze. Neméně významnou

zakázkou byla v roce 2005 dodávka a montáž hydraulických pohonů zvedaných stolů orchestřiště včetně řídicího systému pro divadlo Reduta Brno.

Významnými akcemi v Slovenské republice jsou jednak prestižní dodávka provozních souborů technologických zařízení opery a činohry Novostavby SND Bratislava a Komorního divadla v Martině. Oblast divadelní techniky je také předmětem exportních zakázek. Byly to dodávky a montáž hydraulických zařízení a řídicího systému Kulturního a kongresového centra v Ašchabádu v Turkmenistánu a divadla Oldenburg v Německu.

### **Energetická zařízení**

Příležitost využít hydraulická zařízení v odvětví energetických zařízení měla firma H&M, spol. s r. o. při realizaci zakázek pro ČEZ, a. s. V Elektrárně Tušimice se jednalo o speciální zakázku na dodávku a montáž hydraulického systému tlumení membránových stěn. Na projekční části se podílela partnerská firma IVV Engineering s. r. o., kterou na tyto účely s úspěchem firma H&M, s. r. o. využívá. Další realizace zakázky proběhla na elektrárně Dětmárovice. Zde se jednalo o obdobnou zakázku, kdy předmětem smlouvy byla dodávka hydraulických agregátů tlumičů membránových stěn. U téhož partnera pak byla realizována dodávka a montáž hydraulických pohonů šípových pluhů včetně lokálního řízení. V obou těchto případech již celý projekt realizovala firma H&M, s. r. o. sama.

### **Hutnictví, těžké strojírenství**

V minulosti tvořila tato oblast hlavní náplň činnosti firmy H&M, spol. s r. o. Proto i reference z této oblasti mají nejrozmanitější charakter. K největším projektům patřila dodávka a montáž elektrohydraulických zařízení DPS 125.10 včetně řídicího systému – GOMO Kvarto 3,5 m ve Vítkovicích. Velmi prestižní byla rovněž realizace na dodávce hydraulického pohonu pánvové pece minihutě NH Ostrava a. s. K dalším neméně významným projektům patřily práce na hydraulických zařízeních šoupátkových a zátkových uzávěrů pro Vítkovice a.s. Dodávky a montáž hydraulických pohonů provedla firma OCHI také na značkovači ZPO 1 a chladníku ZPO 2 v TŽ – Třinec, tlakovacím stroji SCHLOEMAN v NH a.s. a nebo také krokové peci v Kovohutích Břidličná a.s. V letech 1996 - 2003 realizovala firma H&M ve spolupráci se strategickým partnerem firmy BOSCH REXROTH Brno 70% všech inovačně-modernizačních zakázek Moravskoslezského regionu. S firmou HP Ostrava a. s. se podílela na projekčních řešeních pro Pánvovou pec a modernizaci vysoké pece č. 4 - TŽ Třinec. V

současné době realizují projekčně-dodavatelskou zakázku - hydraulické systémy ISSM Vítkovice Steel a. s. Marketingovým cílem této oblasti je expanze na bývalý "Jugoslávský" trh.

### **Zařízení koksoven a důlních strojů**

I když se může zdát, že investice do této oblasti nebudou mít do budoucna velkou perspektivu, zůstává realitou konstatování, že oblast Ostravska je tradičně zaměřená na důlní činnost a s ní související koksárenský průmysl. Poloha sídla firmy H&M, spol. s r. o. předurčovala, že se bude podílet na projektech také v této oblasti. V roce 1996 byla realizována dodávka a montáž plnicího vozu Koksozny Jan Šverma, po které následovala práce na dodávce a montáži odsávacího a vodícího vozu u stejného partnera. Dodávku a montáž hydraulického pohonu při modernizaci hasícího vozu pak byla provedena na Koksovně Svoboda. O spokojenosti se zařízením svědčí fakt, že stejná dodávka pak byla realizována i na dalších koksových bateriích. Realizace všech těchto zakázek dokazuje, že se i v oblasti koksárenství a důlních strojů vyskytují zajímavé projekty, se kterými si firma H&M, spol. s r. o. dokáže úspěšně poradit.

### **Aplikace zařízení tvářecích strojů a lisů**

Oblast využití tvářecích strojů a lisů je široká. Tyto stroje najdeme v mnoha průmyslových sférách. Proto i uplatnění firmy H&M, spol. s r. o. v této oblasti má různorodé reference. Firma H&M, s. r. o. realizovala například zakázky na rekonstrukci hydraulického pohonu lisu DORST pro PRAMET a.s. Světlá Hora, dodávku a montáž hydraulických pohonů šamotářského lisu 250 t pro KERAVIT s.r.o. Ostrava, rekonstrukci hydraulického pohonu lisu 60 t pro REFRASIL spol. s r. o. Třinec nebo dodávku hydraulických pohonů včetně řídicího systému lisu CJK 60, kde v rámci inovace byly aplikovány řídicí moduly s proporcionálním řízením a řízeným zdrojem tlaku, pro METALSINT Dolný Kubín. Na všech těchto zakázkách byly úspěšně užity hydraulické prvky firmy Bosch Rexroth, s níž firma H&M, s. r. o. úzce spolupracuje. Současným trendem naší firmy je zavádění požadavků nové EU legislativy do řešení elektrohydraulických systémů. Konkrétně se jedná o uplatnění norem ČSN EN 692, ČSN EN 693 při aplikaci ovládacích bloků splňujících protiúrazové bezpečnostní předpisy.

## **Strojírenství**

V oblasti strojírenství realizovala firma H&M, spol. s r. o. rovněž několik zajímavých zakázek. Šlo např. o dodávku a montáž hydraulických zařízení včetně řídicího systému pro DT - výhybkárna a mostárna Prostějov, kde se řešila problematika upínání jazykových profilů kolejnic. Přičemž software dodala partnerská firma Nortech s. r. o. a subdodavatelem byla firma Mannesmann Rexroth s. r. o. Brno. Neméně zajímavou zakázkou byla práce pro Magneton a. s. Kroměříž. Jednalo o dodávku a montáž hydraulického systému navíječky alternátorových cívek včetně řídicího systému. Celou zakázku realizovala firma sama s výjimkou softwaru. Tento byl převzat od zahraničního dodavatele, přičemž jej ale bylo nutné upravit pro požadovanou problematiku. Za zmínku stojí rovněž dodávka a montáž hydraulických agregátů větrných elektráren EWT 315, 630 pro Vars s. r. o. Praha s místem realizace ve Frýdku Místku. Také zde byla projekčně-konstrukční dokumentace vytvořena z vlastních zdrojů. V poslední době se projevil mírný nárůst investic různých firem do obnovy či rozvoje technologického strojního parku. Tento příliv kapitálu se projevil i v počtu zakázek, o které rozšířila v tomto oboru své reference i firma H&M, s. r. o. Za všechny lze zmínit modernizaci hydrauliky kopírovacího soustruhu pro TS W&W, dodávku a montáž zdvihací plošiny autosalonu BMW - Cartec Group, dodávka hydrauliky manipulátoru broušení kolejnic pro Izotech, opravu hydraulického pohonu otáčení ložiskových těles brusek Herkules pro NH a. s. či dodávku a montáž hydraulických a pneumatických systémů secího stroje Rabewerk pro partnera ISMM Trading & Consulting.

## **Zařízení hal a hypermarketů**

Recese v různých průmyslových odvětvích nutí firmu H&M, spol. s r. o. hledat stále další a další uplatnění v nových oblastech a sférách realizace. První z úspěšných zakázek byla dodávka podhledu v Olympii Teplice. Tamtéž byl realizován také dětský koutek a několik dalších interiérových záležitostí. V roce 2002 - 2003 byly firmou H&M, s. r. o. vypracovány prováděcí projekty pro akci Víceúčelové centrum Zelený ostrov, které je veřejnosti známo spíše pod názvem Hala Sazka. Byly zde projektovány technologie umožňující multifunkčnost arény. Jako např. teleskopické tribuny, úpravy funkčních ploch, zařízení horní sféry haly (obslužné lávky, bodové tahy apod.). Pro arénu Hagibor byly zpracovány projekty pro stavební řízení ve stejném rozsahu vyjma teleskopických tribun, kde ovšem komplexní řešení je zcela jiného charakteru. Další neméně zajímavou referencí v této oblasti je dodávka a položení sportovní palubovky v Městské multifunkční hale v Opavě.

## 2.4 MONTÁŽE

### Montáže potrubních rozvodů

Montáže potrubních rozvodů a celých hydraulických systémů firma zajišťuje včetně proplachů a zkoušek. Pro montáže potrubí do  $\varnothing 42$  mm používá spojovací prvky firmy Walterscheid, která je předním evropským výrobcem spojovacích prvků. V současné době firma H&M, s. r. o. provádí montáže vysoce progresivní a mimořádně efektivní metodou WALFORM. Tato metoda umožňuje spojování potrubí na stejné kvalitativní úrovni jako při svařování, avšak s následujícími výhodami: úspora času, odpadá možnost vadných svarů, čistota montáže, není nutné potrubí následně mořit jako při svařování, úspora pracovních sil. Pro montáž systémem WALFORM používá speciální zařízení, které jsou schopni instalovat kdekoli na místě montáže.

### Technická pomoc při uvádění zařízení do provozu

#### Realizačně zajišťují:

- účast při uvádění zařízení do provozu.
- technické posouzení hydraulického systému s následnou modernizací.
- provádění návrhu na případné rekonstrukce a modernizace.
- návrh použití adekvátních prvků jiných firem.

## 2.5 SLUŽBY

### A) Poradenství

V nabídce služeb firmy H&M, spol. s r. o. figuruje také poradenství. Jedná se převážně o komunikaci mezi zákazníkem a obchodníkem či technikem naší firmy. Cílem je zákazníkovi navrhnout řešení jeho problémů s poruchovým nebo zastaralým zařízením. Závěrem tohoto poradenství je zpracování studie či nabídky na odstranění těchto problémů v různých alternativách kde jsou jmenovány klady a zápory různých řešení.

### B) Servis

Servis hydraulických systémů Součástí strategie firmy H&M, spol. s r. o. je také poskytovat kvalitní servis na zařízení instalované jak samotnou firmou tak na zařízení od



jiných dodavatelů. Preventivní prohlídky zařízení mohou předejít velkým problémům a tak zákazníkům ušetřit nemalé peníze. Servisní tým proto provádí vše co může výrazně prodloužit životnost zařízení a co může zamezit případným problémům při provozu těchto systémů.

### ***Repase, seřízení proporcionálních a servo ventilů včetně elektroniky***

H&M, spol. s r. o. provádí v rámci servisní činnosti například měření charakteristik servo a proporcionálních ventilů na zkušebním standu. K tomuto měření se využívá systému 8000 Hydrotechnik. Součástí je i seřízení elektronických karet na měřících přípravcích firmy Rexroth. Další servisní činností je uvádění technických celků do provozu. K tomuto je k dispozici měřící technika firmy Hydrotechnik, tlakové zdroje. Provádí se kontroly systémů ovládání časových dějů zkoušených obvodů. K armování potrubí zapůjčuje firma H&M, spol. s r. o. zařízení Walform. Tímto moderním způsobem spojování potrubních rozvodů lze ušetřit v mnoha směrech. K obsluze zařízení Walform je firma H&M schopna zajistit i pracovníky s potřebnou kvalifikací.

### ***Diagnostika olejů***

H&M, spol. s r. o. je schopna zajistit také diagnostiku olejů. Na základě této je stanovena třída čistoty, chemické složení, viskozita, kyselost. Zkoušky jsou prováděny v tribotechnické laboratoři, která je zárukou vysoké kvality při postupu zpracování výsledků. Na základě výsledků je firma H&M, s. r. o. schopna nabídnout čištění i regeneraci těchto olejů.

H&M, spol. s r. o. nabízí:

**Servis olejového hospodářství** - (provádění výměn olejů, provádění proplachu kompletních hydraulických systému, provádění odběru vzorku oleje a jejich vyhodnocení dle NAS 1638 (doporučení výměn).

**Údržba** - (provádění pravidelných kontrol hydraulického systému, seřizování parametrů, identifikace poruch a jejich odstraňování, čištění hydraulických prvků /případně částečná repase/, návrhy náhradních dílů).

## **C) Nabídka školení**

ZÁKLADY HYDRAULIKY - školení pro začínající techniky

PROPORCIONÁLNÍ ŘÍZENÍ - seminář pro projektanty a vývojové pracovníky elektrohydraulických systémů

METODIKA NÁVRHU A OPTIMALIZACE ŘÍZENÉHO LINEÁRNÍHO POHONU - seminář pro projektanty a konstruktéry elektrohydraulických systémů

PROVOZ A ÚDRŽBA HYDRAULICKÝCH ZAŘÍZENÍ - školení pro pracovníky obsluhy a údržby hydrauliky

NOVÉ SPOJOVACÍ PRVKY POTRUBNÍCH ROZVODŮ HYDRAULIKY - školení pro techniky v oblasti hydrauliky

APLIKACE SIMULAČNÍCH PROGRAMŮ HYSYS firmy BOSCH REXROTH - školení pro projektanty a vývojové pracovníky oboru hydraulika

APLIKACE REGULAČNÍ TECHNIKY PRO ŘÍZENÍ ELEKTROHYDRAULICKÝCH SYSTÉMŮ - seminář pro projektanty a vývojové pracovníky

## **2.6 OBCHOD**

### **Filtrační technika**

Firma H&M, spol. s r. o. významně spolupracuje s výrobcem filtrační techniky INTERNORMEN-Filter GmbH. Mezi hlavní nabídky produktů této firmy patří především filtrační zařízení (vč. zařízení pro měření čistoty pracovní kapaliny). Tato zařízení snesou ta nejpřísnější měřítka kvality a je jimi možno bez problémů zaměnit filtry a příslušenství od jiných výrobců jako Hydac, EPE apod. Byli by rádi, kdyby odběratele tato nabídka při případných problémech se stávajícím filtračním vybavením a jeho příslušenstvím přiměla k tomu, aby zkusili oslovit firmu H&M, s. r. o. s poptávkou na danou problematiku. V případě, že pocítí firmu H&M, s. r. o. svou důvěrou, může jim slíbit maximální úsilí a kvalitu, která by vedla k jejich úplné spokojenosti. Cenové a technické informace budou součástí každé cenové nabídky. V případě, že zašlou firmě H&M, s. r. o. údaje o filtračních zařízeních jiných

výrobci, jsou firmám schopni určit ekvivalentní plnohodnotnou náhradu z jejich dodávaného sortimentu.

Firma stále hledá možnosti jak snížit náklady provozu hydraulických zařízení, jejichž významnou součástí jsou právě filtrační prvky. V rámci exkluzivní spolupráce s firmou MAHLE Filtersysteme GmbH jsou schopni nabídnout ekvivalentní náhradu filtračního zařízení této firmy.

## **Tepelná ochrana hadic a elektrorozvodů**

### ***Houževnaté, pružné izolace pro hadice a kabely***

Ochrání pracovníky před vážnými popáleninami od horkých kovových opletů hadic, rozdělovacích kusů, výfukových zařízení u motorů atd. Dále proti podráždění kůže či vdechování, k čemuž běžně u nekrytých skelných izolací dochází. Snižuje tepelné ztráty a přehřívání okolí z horkých hadic a jiných horkých potrubních komponent. Chrání hadice a kabely při potřísnění roztaveným kovem, postříku při svařování a přerušovaném ohřevu (plamenem). Také stíní strusku, resp. pryskyřici, která může na vnější straně hadic tvrdnout a činit je tak neohebnými, takže v případě pružných hadic pak může docházet k jejich praskání. V případě požáru vytváří ohni vzdornou bariéru, takže elektrické, pneumatické a hydraulické obvody mohou déle plnit svou funkci. Hadice, ve kterých proudí hořlavé, či nebezpečné kapaliny, zůstanou delší dobu nedotčeny.

### **3 ANALÝZA KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKU**

#### **H&M, s. r. o.**

Výzkum a rozbor společensky odpovědného chování firmy H&M, s. r. o., jehož součástí jsou i částečná doporučení a návrhy, jsem provedla na základě uskutečněného individuálního rozhovoru s diplomovaným inženýrem společnosti H&M, s. r. o., Ing. Radimem Rojkem, který zastává pozici manažera divadelní projekce v úseku Inženýrský servis, který spadá pod útvar Technika, inženýrský servis. Doba rozhovoru činila asi 90 minut. Rozhovor tvořilo 46 otázek (viz příloha č. 1). Otázky byly rozvrženy do tří okruhů dle pilířů společenské odpovědnosti (ekonomický, sociální a environmentální). Jednalo se o zjevný rozhovor polostandardizovaného typu, neutrálního charakteru. Pokládala jsem otázky otevřeného typu a uzavřeného dichotomického. Diskuze probíhala v přátelské atmosféře v kanceláři pana Ing. Radima Rojka. Pan inženýr byl ochotný a na všechny mé dotazy vstřícně odpovídal.

#### **3.1 Společenská odpovědnost firem ve společnosti H&M, s. r. o.**

Firma H&M, s. r. o. se společenské odpovědnosti nevěnuje koncepčně, ale její snahou je aplikovat jednotlivé činnosti z této oblasti od roku 2000. Některé činnosti jsou zmíněny v „Základním dokumentu“ organizace (viz příloha č. 2) z roku 2000, na který jsem byla odkázána. Je zajímavé, že doposud nedošlo k obnovení tohoto dokumentu, za dobu 8 let by měly být některé strategické cíle již splněny. Kroky k zodpovědnému chování začali ve firmě podnikat, neboť je k tomu vedla konkurence a cíl zvýšit reputaci firmy. „Pokud se chce firma odlišit od jiných, které působí na trhu ve stejném oboru, je nutno hledat všechny způsoby, kterými lze dosáhnout zvýšení povědomí o firmě...“, odpověděl Ing. Rojek na otázku č. 2. Pak to také byl tlak ze strany stakeholderů – zejména zákazníků, kteří v případě zakázek ve vyšší finanční částce, na jejichž realizaci dosazují firmu na základě zodpovězeného dotazníku, v němž bývají nemalé požadavky. Tyto požadavky se týkají především environmentální oblasti.

Společenská odpovědnost není začleněna do podnikatelské strategie, tedy není vyloučeno, že ji firma chápe spíše jako nástroj pro zvýšení reputace. Z rozhovoru také vyplynulo, že se vyskytují bariéry k plnému uplatňování CSR. Jsou jimi: nedostatek času,

byrokracie a svým způsobem také nedokonalé informace o činnostech CSR a výhodách z nich plynoucích. Tyto překážky však nevidí jen firma H&M, s. r. o., ale jak je patrné z výsledků průzkumu provedeného Business Leaders Forem v lednu 2008<sup>30</sup>, je těchto organizací mnohem více.

V současné době není CSR společnosti H&M, s. r. o. napojena na firemní kulturu. V budoucnu plánují věnovat se této aktivitě více, proto je nezbytné pro úspěšnou implementaci konceptu CSR, aby aktivity týkající se této oblasti vycházely z firemní kultury a aby je společnost zahrnula do podnikatelské strategie. Firma H&M, s. r. o. prosazuje etické chování, k jehož aplikaci používá nástroj ve formě výcviku a vzdělávání zaměstnanců v oblasti podnikatelské etiky. Toto školení probíhá pomocí specializovaných externích agentur. Mezi školeními je interval jeden až dva roky. V rozhovoru mi bylo sděleno, že úspěšnost školení je u zaměstnanců individuální. Aby bylo dosaženo vyššího úspěchu, bylo by možná vhodné, pracovníky více motivovat a připomínat jim výhody, které školení přinese jak jim samotným, tak celé společnosti.

Informace o úspěších v oblasti CSR, uveřejňuje H&M, s. r. o. prostřednictvím webových stránek. Pro úzkou skupinu stakeholderů (BOSCH REXROTH CZ, s. r. o. – BOSCH REXROTH AG a firmu Lohr am Main) zpracovává business plán. Domnívám se, že jestli chce společnost H&M, s. r. o. zvýšit svou reputaci a počet zákazníků – jeden z požadavků vlastníků firmy, měla by více informovat stakeholdery o svých aktivitách. Dále jsem postřehla, že webové stránky firmy H&M, s. r. o. nebyly delší dobu aktualizovány, což považuji za velkou nevýhodu. V současné době je právě internet zdrojem informací a nejnovějších zpráv a také prostředek, kdy se tyto zprávy dostanou téměř ke všem zainteresovaným skupinám. Jak vyplývá z konceptu společenské odpovědnosti firem, je jednou z nejdůležitějších činností podniku právě podávání zpráv z oblasti CSR. Jedním z důvodů, jak ukázaly mnohé výzkumy, se některé menší firmy obávají, aby se sdělováním svých aktivit v oblasti společenské odpovědnosti nechvástaly nebo se dokonce domnívají, že tyto výsady náleží jen velkým firmám. Avšak poskytováním informací o činnostech v této oblasti poukazuje podnik také na své hodnoty, o něž mají zainteresované skupiny zájem.

---

<sup>30</sup> <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruzkum>

### 3.2 Analýza ekonomické oblasti CSR

Nezanedbatelnou úlohu v implementaci CSR hrají **hodnoty podniku a pravidla chování**, které organizace respektuje a dodržuje. Zaměstnanci společnosti H&M, s. r. o. dodržují určitá pravidla chování a jisté hodnoty podniku mají také v povědomí. Některé z hodnot jsou zmíněny v „Základním dokumentu“ organizace, avšak psanou formu pravidel chování a hodnot podnik nedisponuje. Není tedy překvapující, že vědomí zákazníků o těchto hodnotách a pravidlech je individuální (viz odpověď na otázku č. 11). Zákazníci znamenají pro firmu jeden z nejdůležitějších faktorů, a tedy je podstatné, aby měli jasnou představu o společnosti, se kterou jsou v přímém kontaktu a s níž uzavírají obchod. Jedním ze strategických cílů je naslouchání zákazníkům a schopnost řešit jejich potřeby (viz příloha č. 2 - „Základní dokument“ organizace). Tento cíl by byl plněn mnohem snáze, kdyby firma H&M, s. r. o. měla písemně zpracované hodnoty a pravidla chování podniku, nejlépe formou etického kodexu, díky kterému je představa o společnosti jasná nejen zákazníkům a zaměstnancům, ale i širokému okolí. Nejen pro společnost H&M, s. r. o., ale i jiné organizace by aplikace etického kodexu měla významné přínosy:

- vylučuje nežádoucí praktiky, které mohou vyústit k poklesu zákazníků, zaměstnanců, investorů, což způsobí podniku dlouhodobé ekonomické ztráty,
- objasňuje politiku firmy,
- napomáhá vedení podniku při zavádění inovací, zamezovat,
- upevňuje kázeň uvnitř podniku tím, že snižuje nutnost užití donucovacích a restriktivních, opatření,
- brání nadřízeným zneužívat jejich postavení vůči ostatním zaměstnancům,
- pozitivně motivuje zaměstnance.

Firma H&M, s. r. o. nemá v současnosti vymezenou žádnou **politiku týkající se poctivého jednání a kvality sjednaných smluv**. Zde bych opět vyzdvihla výhodu existence etického kodexu, v němž by mohla organizace ony údaje týkající se poctivosti a kvality jednání uvést, což by zákazníkům ujasnilo představu o chování firmy a samozřejmě zvýšilo jejich důvěru vůči společnosti. Vytvoření a implementace etického kodexu však není snadná záležitost a v případě, že by H&M, s. r. o. uvažovala o vyhotovení tohoto dokumentu, bylo by třeba vše důkladně promyslet, zhodnotit a analyzovat. Zavedení do praxe by mělo proběhnou

citlivě, opatrně a přiměřeně. Důležité je, aby byl kodex stručný, výstižný a byl široce akceptován.

**Informace o výrobcích a službách** H&M, s. r. o. jsou uvedeny ve firemních katalozích. Stává se, že zákazníci mohou mít zvláštní požadavky na výrobky a služby, které v katalogu zmíněny nejsou, přesto se firma snaží vyjít těmto přáním klientů vstříc. H&M, s. r. o. usiluje o včasnou úhradu dodavatelských faktur, avšak platební schopnost firmy je závislá na splátkách faktur vystavených, tedy její solventnost se odvíjí od platební morálky odběratelů. Je-li snahou H&M, s. r. o. mít dobrou pověst, napomůžou tomu včasné úhrady faktur, spokojení zákazníci a dodržování obchodních praktik. Nejen svou reputaci, ale i počet klientů může firma H&M, s. r. o. ještě zvýšit informováním svých zákazníků o možnosti vyhotovit zakázku dle jejich speciálního přání. Myslím, že by této výhody měla využít. Dalo by se říci, že právě tento případ je dobrým příkladem činnosti CSR. Jak jsem uvedla v teoretické části této práce, není společenská odpovědnost přesně definována, tedy nemá ani hranice a z toho plyne, že kreativita má volné pole působnosti. A je jen na podniku, jak své nápady využije na to, aby se odlišil od konkurence a měl tzv. „eso v rukávu“.

**Komunikace se stakeholdery** je nezbytnou součástí CSR a je základem pro úspěšnou implementaci společenské odpovědnosti firem viz. teoretická část této práce. Společnost H&M, s. r. o. komunikuje se zainteresovanými skupinami prostřednictvím internetu, veletrhů, prezentací, akvizičních jednání, porad. Domnívám se však, že by firma mohla svou úroveň komunikace zvýšit, zejména zaměstnancům a zákazníkům by měla sdělovat více informací o svých činnostech. Obzvláště v rámci CSR jsou tato sdělení velmi slabého charakteru. I když se jedná o malý podnik (35 zaměstnanců), pravidelná a efektivní komunikace by mohla mít bezprostředně kladný vliv především na hospodářský výsledek firmy, neboť přináší nové obchodní příležitosti. Efektivní komunikace spočívá v tom, že stakeholderům jsou předávány informace, jež jsou důležité jak pro cíle společnosti, tak pro cíle zainteresovaných skupin, tedy jde o to, aby tyto skupiny pochopily, jaký je záměr organizace.

Jestliže se H&M, s. r. o. rozhodne více komunikovat, je třeba důkladně promyslet, ke komu chce hovořit a co chce dané skupině sdělit. Samozřejmě, že se obsah bude podle skupin lišit.

Sdělení týkající se zákazníků by měla ukazovat, jak podnik sjednocuje odpovědné podnikání s činnostmi podniku. H&M, s. r. o. by mohla například hovořit o včasném placení faktur, udržování a uspokojování zákazníků, bezpečných výrobcích, kvalitních službách,

pocitivých cenách, poprodejním servisu (zmíněno v „Základním dokumentu“ organizace), kritériích pro výběr obchodních partnerů, pracovní a životní podmínky atd.

Komunikační proces H&M, s. r. o. se zaměstnanci by se měla koncentrovat např. na zlepšování pracovních podmínek, mezd, příspěvků nebo tvorby nových pracovních míst či na nová opatření společnosti. Také informováním zaměstnanců o CSR lze předpokládat, že jejich vědomí o těchto krocích u nich vyvolá větší loajalitu a sounáležitost s podnikem a budou motivováni k vyšším výkonům.

Komunikačních nástrojů ohledně CSR je mnoho, H&M, s. r. o. by mohla užívat např. tyto: zpravodaje, zprávy, plakáty, letáky, prospekty, brožury, reklamy, informační balíčky nebo jednoduše ústní reklamu. Vzhledem k velikosti firmy je logické, že nemůže vynakládat vysoké finance na zprostředkovávání komunikace. Jako finančně nenáročný a nejvhodnější komunikační nástroj by pro H&M, s. r. o. mohly být plakáty a poutače.

Efektivní a pravidelná komunikace (podle výzkumů z oblasti CSR) by přinesla firmám, tedy i H&M, s. r. o. řadu příznivých výsledků, ke kterým můžeme řadit např.:

- vyšší úroveň spokojenosti a věrnosti zákazníků,
- zlepšení reputace společnosti, značky a služeb,
- motivovanější a produktivnější zaměstnanci,
- lepší vztahy s okolním společenstvím a veřejnými orgány a
- větší úspory nákladů.

**Reklamace** firmy H&M, s. r. o. jsou řešeny jak standardním způsobem - tedy vyřízení do 30 dnů, tak i specifickými způsoby, jelikož předmět podnikání tvoří více podnikatelských činností. Např. je tomu tak u divadelní techniky, kdy vyřešení závady může trvat i několik měsíců (viz odpověď na otázku č. 16). Proto nabídka tzv. „balíčku základního vybavení“, obsahující náhradní díly v případě poruchy, se mi jeví jako výhodný strategický tah, který bezpochyby přináší výhody jak zákazníkům, tak společnosti. Dokladem toho je i strategický cíl „Základního dokumentu“ organizace – naslouchání zákazníkům a schopnost řešit jejich potřeby (viz příloha č. 2). V případě výskytu stížností, není v H&M, s. r. o. vedena žádná



zvláštní evidence, tato situace se řeší formou individuálního jednání se zákazníkem, kdy po odstranění nesnází, jsou veškeré související doklady založeny k dokumentům zakázky.

V rámci transparentního chování se H&M, s. r. o. **účastní veletrhů a provádí prezentace** na vysokých školách. V případě testování nových produktů se podílí na mnoha programech výzkumu a vývoje, kde nové výrobky podléhají tzv. oponentnímu řízení (viz odpověď na otázku č. 18). Pro zvýšení viditelnosti by mohla firma H&M, s. r. o. pořádat dny otevřených dveří i prostřednictvím reklamy, kde může uvést své činnosti týkající se CSR, by přilákala jistě více pozornosti.

Z teoretické části této práce víme, že podnik není izolován od svého okolí a že je nedílnou součástí komunity a životního prostředí, ve kterém podniká. Jeho dlouhodobá úspěšnost závisí na vztahu s vlastníky, investory, zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, okolní komunitou a dalšími zainteresovanými skupinami neboli stakeholdery.

Firma H&M, s. r. o. považuje za své **stakeholdery** vlastníky, zaměstnance, zákazníky, obchodní partnery a dodavatele. Zákazníci, obchodní partneři a dodavatelé jsou firmy z oblasti strojírenství, hutnictví, energetiky, divadelní techniky, dále cementárny, koksovny, hypermarkety atd. Očekávání vlastníků se týkají především tvorby zisku, plynulého chodu společnosti a zvyšování rozpětí firmy v počtu zákazníků. Zákazníci této firmy jsou velké a důležité firmy, proto je cílem H&M, s. r. o. jejich spokojenost a bezproblémová spolupráce. Jejich vliv tkví v tom, že jakmile nebudou spokojeni s dodávkou, jejich kroky budou směřovat ke konkurenci. Snahou firmy tedy je plnit jejich přání a očekávání, která nejsou čas od času nejskromnější. I samotný slogan společnosti H&M, s. r. o.: „...jednoduché dodají všichni, speciální pouze připravení...“ - svědčí o ochotě vycházet klientům vstříc. Zákazníci předpokládají přijatelné ceny zakázek, co nejrychlejší vyhotovení objednávek, kvalitu, samozřejmě vstřícný a komunikativní přístup a dostatečný přísun informací. Tyto aspekty jsou uvedeny i v „Základním dokumentu“ organizace (viz příloha č. 2) a lze tedy předpokládat, že firma tyto požadavky plní. Úspěšné plnění těchto nároků závisí především na zaměstnancích, neboť spokojenost klienta se odvíjí od toho, jak je provedena zakázka (kvalita, čas) a tento fakt ovlivňují právě pracovníci. Aby H&M, s. r. o. dosáhla těchto úspěchů usiluje o kvalitní péči zaměstnanců, poskytování výhod a neustálé vzdělávání, tedy snaha směřuje k co nejvyšší spokojenosti pracovníků.

**Hodnocení CSR aktivit** probíhá ve firmě H&M, s. r. o. na základě dotazníků spokojenosti zákazníka, formou referencí, které provádí odběratelská firma po dokončení zakázky. A sama organizace vytváří vnitřní rozpravu. Avšak pokud chce firma vědět, jak si vede v oblasti společenské odpovědnosti, pak si sama zvolí, jakými způsoby bude přínosy z CSR měřit. H&M, s. r. o. by mohla tyto užitky zjistit pomocí indikátorů, které jsou později měřitelné i z finančního hlediska. Dobré jméno podniku lze rozpoznat na základě dotazníkových šetření, skupinových diskuzí nebo ohlasů v médiích. Spokojenost a věrnost zákazníků určí z průzkumu zákazníků, počtu opakovaných objednávek či počtu reklamací. Jak jsou zaměstnanci spokojeni a kvalifikováni rozpozná z průzkumů zaměstnanců, počtu absenčních dní, počtu proškolených zaměstnanců atd. Úspěšnost ekologických aktivit zhodnotí pomocí údajů o spotřebě energie, podílu recyklovaného odpadu a jiných. Společnost není v CSR aktivitách až tak pokročilá, tedy neshledává nutným provádět sociální či etický audit.

Zavedením **etického a sociálního auditu** mohou firmy včetně H&M, s. r. o. dle provedených výzkumů z oblasti společenské odpovědnosti získat následující výhody:

- analýza a hodnocení účinnosti jednotlivých metod a nástrojů etického programu,
- analýza morálky a sociálního klimatu v podniku,
- zvýšení transparentnosti,
- kontrola moci v podniku,
- podchycení rozsahu morálních konfliktů v organizaci a následná možnost jejich eliminace,
- zmapování naplňování jednotné firemní strategie z hlediska hodnot v organizaci.

### 3.3 Rozbor sociální roviny CSR

Lidské zdroje, veřejnost, humanita, charita a sponzoring – právě tyto faktory jsou částí sociální oblasti společenské odpovědnosti firem. Na lidské zdroje soustřeďuje firma H&M, s. r. o. vysokou pozornost. Její pracovníci mají možnost širokého výběru **vzdělávacích školení**:

- a) Základy hydrauliky - školení pro začínající techniky,
- b) Proporcionální řízení - seminář pro projektanty a vývojové pracovníky elektrohydraulických systémů,
- c) Metodika návrhu a optimalizace řízeného lineárního pohonu - seminář pro projektanty a konstruktéry elektrohydraulických systémů,
- d) Provoz a údržba hydraulických zařízení - školení pro pracovníky obsluhy a údržby hydrauliky,
- e) Nové spojovací prvky potrubních rozvodů hydrauliky - školení pro techniky v oblasti hydrauliky,
- f) Aplikace simulačních programů Hysys firmy BOSCH REXROTH - školení pro projektanty a vývojové pracovníky oboru hydraulika,
- g) Aplikace regulační techniky pro řízení elektrohydraulických systémů - seminář pro projektanty a vývojové pracovníky.

Pokud mají pracovníci zájem o jiné druhy kurzů a programů, organizace jim ve většině případů vyhoví. Možnost zaměstnanců se takto široce vzdělávat symbolizuje dobrou a kvalitní úroveň řízení lidských zdrojů. Strategická rozhodnutí firmy probíhá za účasti vrcholového vedení a úzkého okruhu zaměstnanců středního managementu. Zde se nabízí otázka: „Proč by se na těchto rozhodnutích nemohli podílet i pracovníci na nižších pozicích?“ Domnívám se, že organizace by měla fungovat jako celek a že všichni její zaměstnanci jsou nedílnou součástí tohoto celku a že názory všech pracovníků jsou důležité. Participace zaměstnanců na nižších pozicích by mohla vést k jejich vyšší firemní loajalitě a produktivitě. Předpokladem těchto dvou faktorů je také náležitá péče o jejich zdraví, sociální úroveň a spokojenost. Společnost H&M, s. r. o. uzavírá všem zaměstnancům úrazové pojištění a důchodové připojištění.

**Politika pracovní a osobního života tzv. work-life balance** je ve firmě svým způsobem aplikována, tzn. ve firmě není zavedena kontrola docházky, avšak teoreticky je dána povinnost, aby byl pracovník v určitou dobu dostupný (viz odpověď na otázku č. 28). V případě osobních problémů je možné s vedením uzavřít dohodu o práci z domova. Dále jsou zaměstnancům poskytovány stravenky, mobilní telefony a ti, kteří dojíždějí ze vzdálenějšího bydliště, mohou využívat služební vůz. Ze sportovních aktivit jsou pro zaměstnance organizovány soustředění na horách, kam mohou jet se svými rodinnými příslušníky a pravidelně jsou pořádány tenisové a nohejbalové turnaje.

Společnost H&M, s. r. o. zastává **rovné příležitosti** formou poskytování pracovních míst pro handicapované občany. Jejich pracovní náplní je administrativní práce na počítačových přístrojích. Vzhledem k velikosti této organizace (35 zaměstnanců) je úctyhodné, že se věnuje **firemní filantropii**. U firmy převažuje spíše finanční dobročinnost, ale poskytují i nefinanční dary (např. trička s potiskem pro sportovní školy). H&M, s. r. o. **sponzoruje různé sportovní a kulturní akce** (viz odpověď na otázku č. 31). V tomto směru není vytvořen žádný ucelený systém a ani není určen konkrétní pracovník pro tuto oblast. Jak jsem již zmínila, důvodem může být právě velikost organizace, ale také morální hledisko nebo shledává dobročinnost jako dobrou formu public relations, prostřednictvím které se snaží získat větší pozornost okolí. Výše uvedené skutečnosti se objevují i u většího počtu firem, jak vyplývá z výzkumu CSR, který provedla organizace Market vision, s. r. o. pro ICN ze dne 28. 2. 2007.<sup>31</sup>

Možností pro větší angažovanost v této oblasti je nespočet, např. dobrovolná práce zaměstnanců, i tato forma dárcovství by mohla být přínosem pro firmu H&M, s. r. o., neboť zapojení zaměstnanců je dalším přínosem pro jejich pocit sounáležitosti s organizací. Další podobou filantropie, kterou by H&M, s. r. o. mohla realizovat je např. podpora nemocných dětí, starých občanů, drogové prevence, volnočasových aktivit či pomoc při vzdělání sociálně slabých atd.

Aby se podnik mohl těmito činnostem věnovat, je výhodné, vytvořit si určitý systém a zahrnout jej do strategie organizace. Pokud se společnost rozhodne pro dobročinné aktivity, může si být jista, že se ukáže v novém světle, ne jen jako podnik, který chce realizovat zisk,

---

<sup>31</sup> [www.neziskovsky.cz/Files/Soubory/ICN/CSR\\_vyzkum\\_zprava.pdf](http://www.neziskovsky.cz/Files/Soubory/ICN/CSR_vyzkum_zprava.pdf)

ale jako odpovědný subjekt v komunitě, kde působí. Zmínila bych, jaké benefity mohou pro H&M, s. r. o. plynout z firemního dárcovství:

- zlepšení loajality zákazníka,
- posílení značky firmy a zvýšení povědomí o firmě ve společnosti,
- zvýšení reputace v komunitě,
- konkurenční výhoda,
- zlepšení vnitřní komunikace,
- daňové výhody.

Sociální rovina CSR zahrnuje i **spolupráci s neziskovými organizacemi, středními školami nebo univerzitami**. Firma H&M, s. r. o. nabízí vysokoškolským studentům praxi, organizují přednášky a poskytují oponentury diplomantům. Podnik je členem různých asociací a spolků (např. Společenství průmyslových podniků Moravy a Slezska, Svaz průmyslu a dopravy, Strojírenský klastr). Ing. Radim Rojek mi sdělil, že také úzce spolupracují s neziskovými organizacemi formou nákupu produktů vyrobených handicapovanými občany (např. VD Obzor). Avšak zde bych podotkla, že odkup těchto výrobků je povinnost, jež je dána ze zákona. Také vyhodnocené dotazníky z průzkumů CSR obsahovaly odpovědi, ve kterých se respondenti odvolávali na to, že dodržují platné právní předpisy, což může signalizovat, že je CSR chápáno jako pouhé dodržování zákonů.

Je prokázáno, že nejkvalitnější projekty v oblasti CSR jsou ty, které staví na základě dlouhodobého partnerství mezi neziskovou organizací a firmou, přičemž jsou obě strany plně užitečné a je to přínosné pro všechny zúčastněné. Podstatou je, že nezisková organizace vloží do projektu odbornost a reputaci, firma poskytne finanční prostředky a společným úsilím vytvoří program přínosný pro společnost i samotný podnik. A na této bázi by mohla H&M, s. r. o. budovat své vztahy s neziskovými organizacemi, ze kterých by bezpochyby měla užitek.

Podnik dosáhl těchto **standardů kvality ISO 9001 – Systém managementu jakosti a ISO 14001 - Systém environmentálního managementu**. ISO 9001 se zabývá řízením organizací z hlediska zajišťování kvality produktů poskytovaných zákazníkům. Je to jakýsi znak podniku, že jsou plněny přání a potřeby zákazníků. Certifikát ISO 14001 dokazuje, že systém environmentálního managementu je srovnatelný se standardem správné praxe a je s

ním ve shodě. Certifikát potvrzuje zákazníkům, že podnik aktivně minimalizuje environmentální dopady činností, produktů a služeb. Tím, že H&M, s. r. o. získalo ISO 14001, může tato norma pomoci podniku k více environmentálním postupům, jež jsou stále více vyžadovány environmentálně uvědomělým okolím. Obě tyto normy jsou uvedeny v „Základním dokumentu“ organizace jako strategický cíl – rozvoj a aplikace ISO 9000 a 14000. To je důkaz, že firma H&M, s. r. o. plní své strategie a přistupuje ke svým cílům seriózně.

### 3.4 Analýza environmentálního pilíře CSR

S růstem závažného stavu životního prostředí, přírodních neštěstí a obav o budoucnost dalších generací se mohutně rozšířila pozornost a zájem o ekologii. Environmentální myšlení a ohleduplnost k přírodě se promítají do všech oblastí a činností. Podnikatelská sféra není výjimkou. Ze všech stran je stále více přikládán důraz na ochranu přírody, přírodních zdrojů, biodiverzity a to by se nutně mělo projevit i na chodu a jednání podnikatelských subjektů.

Jak uvádí společnost H&M, s. r. o. ve strategii „Základního dokumentu“ organizace (viz příloha č. 2), jejím cílem je být „**přátelská**“ **k životnímu prostředí** a také přijetí norem ISO 9001 a ISO 14001 to stvrzuje. V současné době ve firmě třídí odpady a usilují o jejich minimalizaci. V případě znečišťování přírodního prostředí se účastní programu výzkumu a vývoje, který má napomoci ke snížení hluchosti a současně pracují na moderních komponentech, které by měly mít mnohem vyšší těsnící vlastnosti.

Na ochraně životního prostředí se podnik podílí formou spolupráce se specializovanými firmami, které se starají o likvidaci odpadů a starých olejů. V případě, že H&M, s. r. o. zavádí na trh nové produkty, jsou již vyráběny s ohledem na životní prostředí. Informace týkající se ekologie jsou vkládány do nabídek zákazníkům a dokumentace k zařízením obsahují taktéž ekologické údaje. Snižováním dopadů na životní prostředí firma prozatím nepociťuje úsporu financí, spíše naopak (viz odpověď na otázku č. 37). Rovněž podnik nezaznamenal nijak výraznou konkurenční výhodu.

Od výše uvedených tvrzení by firma H&M, s. r. o. upustila, kdyby se více zapojila do této oblasti, např. efektivním využíváním energie, prevencí znečišťování, ochranou přírodních zdrojů, využitím recyklovaného materiálu atd. Zavedením těchto ekologických aktivit mohou dospět ke zmíněné úspoře nákladů a získat postrádanou konkurenční výhodu. Taková opatření mohou také přispět ke zlepšení vztahů se stakeholdery nebo být rovněž předpokladem pro nové obchodní příležitosti u zákazníků, jež hledají tzv. „zelené“ dodavatele.

Ani u veřejnosti nezůstanou tyto činy bez povšimnutí. Místní komunita i široké okolí budou na podnik nahlížet z naprosto jiného úhlu a to - že se nechová egoisticky, ale myslí na život budoucích generací a záleží mu na životním prostředí a činí pro to potřebné kroky. Toto příznivé vnímání veřejností je také jedním z faktorů, který má pozitivní vliv na hodnotu podniku. Nový postoj k životnímu prostředí může být odrazovým můstkem pro další nápady v environmentální oblasti ve spojení s činnostmi podniku. Mohou vzniknout nové výrobky, služby a technologické postupy. Uváženým přístupem podniku k životnímu prostředí lze předpokládat významné zlepšení a udržení harmonických vztahů s obyvateli v okolí podniku. Dochází také k minimalizaci pokut, daní a žalob, které vznikají překročením různých norem a limitů.

Společnost H&M, s. r. o. by měla o svých činnostech v oblasti životního prostředí podávat více zpráv. Díky poskytování informací o environmentálním chování podniku externím subjektům může podnik zlepšit své postavení na trhu. I samotné sdělení těchto iniciativ zaměstnancům s sebou přináší své přednosti. Pracovník bude mít lepší pocit, že pracuje v podniku, který se takovýmto způsobem angažuje a bude přirozeně rozšiřovat tyto informace dál zákazníkům, čímž společnost může získat bezplatnou reklamu a výhodu vůči konkurenci.

ISO normy, standardy a EMAS jsou dobrovolnými nástroji a podniky nejsou ke zlepšování svých environmentálních aktivit nuceny, ale pouze motivovány. V budoucnu je ale možné očekávat, že vlivem a tlakem zákazníků, odběratelů, státních orgánů nastane obrat a nebude podnik, kde by některý z těchto nástrojů nebyl zaveden.

### 3.5 Stanovisko organizace H&M, s. r. o. ke společenské odpovědnosti firem

Dle odpovědi Ing. Radima Rojka tím, že se podílí firma H&M, s. r. o. na aktivitách v oblasti CSR, zvyšují povědomí o existenci této firmy a dochází ke zvýšení počtu zákazníků. Nevýhody spatřuje v překážkách, kterými jsou čas, náklady a nárůst administrativních záležitostí. Jelikož se plně nevěnují CSR získávají pouze částečnou konkurenční výhodu.

Na otázku: „Jaké jsou plány a cíle společnosti H&M, s. r. o. v oblasti CSR?“ mi bylo zodpovězeno, že jen vybudováním dobré pověsti podniku s motivovanými a dobře proškolenými zaměstnanci, dosáhnou dlouhodobého úspěchu v podnikání a že usilují o stálé zlepšování kvality služeb i o snižování a odstraňování negativních dopadů na životní prostředí. Mezi další cíle patří:

- aplikovaný systémový výzkum, vývoj a inovace,
- dynamický rozvoj lidských zdrojů,
- rozvoj spolupráce s firmou BOSCH REXROTH a další (viz příloha č. 2).

O společenské odpovědnosti si Ing. Radim Rojek myslí, že není příliš v českých firmách koncepčně zakotvena a že aplikace CSR do podnikatelského prostředí České Republiky potrvá ještě delší dobu. Vývoj společenské odpovědnosti firem ve společnosti H&M, s. r. o. nesledují.



## 4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části se pokusím navrhnout opatření a doporučení, která by mohly vést ke zlepšení společensky odpovědného chování firmy H&M, tak aby plynuly výhody nejen jí, ale i zainteresovaným skupinám. Bude se jednat o komplexní návrhy, neboť již v předešlé kapitole „Analýza konceptu společenské odpovědnosti firmy H&M, s. r. o.“ jsem nastínila možnosti řešení některých nedostatků. Zdrojem pro tyto návrhy a doporučení mi byl rozhovor, který jsem vedla s manažerem zkoumané firmy. Návrhy a doporučení jsem rozdělila dle rozhovoru do tří částí (ekonomická, sociální, environmentální).

Analýza potvrdila, že má společnost H&M, s. r. o. v oblasti CSR určité mezery, ale že je její snahou chovat se dle principů CSR. I když se jedná o malou firmu, může své společensky odpovědné chování rozvíjet a zdokonalovat. Možností, kde se naskýtají návody a inspirace pro implementaci společenské odpovědnosti firem, je mnoho. Tyto informace lze nalézt v odborné literatuře a také internetové stránky oplývají nespočtem informací, doporučení a příkladů z této oblasti.

Některé CSR aktivity již v podniku probíhají, ačkoliv koncept CSR není firmě zcela znám. Společenská odpovědnost firem není v H&M, s. r. o. součástí podnikatelské strategie, ale je vnímána spíše jako prostředek pro zlepšení reputace společnosti. Společenskou odpovědnost firem zatím společnost H&M, s. r. o. nechápe jako určitý prvek konkurenceschopnosti firmy. Jak bylo zjištěno z řady výzkumů společenské odpovědnosti firem je tomu tak u více organizací, kde za tento prvek považují: aktivní akvizice, vylepšování služeb a portfolia výrobků, moderní technologie, systematický marketing, monitorování konkurence, kvalitní a loajální zaměstnance, dobré vztahy s obecními úřady, silné zázemí společnosti atd.<sup>32</sup>

Jak jsem již zmínila, H&M, s. r. o. již realizuje některé společensky odpovědné činnosti z každé oblasti CSR, tedy jak ze sféry ekonomické, sociální, tak i environmentální. Analýza CSR této společnosti odhalila některé nedostatky a mezery v realizaci těchto jejích aktivit. Tato zjištění vyplývají ze skutečnosti, že firma nemá dostatek informací o společenské odpovědnosti a ani na ni není vyvíjen žádný „výraznější“ tlak, jež by ji nutil koncept přijmout

---

<sup>32</sup> [www.neziskovky.cz/Files/Soubory/ICN/CSR\\_vyzkum\\_zprava.pdf](http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/ICN/CSR_vyzkum_zprava.pdf)

- kromě výjimečných případů. Tyto výlučné situace se týkají zakázek, jež jsou ve vyšší finanční částce a odběratelská firma si vybírá zprostředkovatele zakázky na základě dotazníků, ve kterých jsou kladeny značnější nároky, zejména na environmentální oblast. Také fakt, že většina firem včetně H&M, s. r. o. stále vnímají existující překážky, které brání koncepčnímu zavedení a dalšímu rozvoji společenské odpovědnosti firem. Jedná se především o nedostatek času, mnohem více administrativních činností, nedokonalé informace o společenské odpovědnosti firem a také neuspokojivé společenské uznání.

Nástroj, prostřednictvím kterého je řízeno etického chování firmy H&M, s. r. o., je **výcvik a vzdělávání zaměstnanců v oblasti podnikatelské etiky**. Z průzkumu vyplynulo, že se úspěšnost školení u pracovníků liší. Aby bylo dosaženo kladného výsledku u většiny zaměstnanců, navrhovala bych pracovníky více motivovat a upozorňovat je na výhody, které ze školení plynou jak jim, tak celé organizaci. Také kratší interval mezi školeními by zajistil efektivnější přijetí a snazší pochopení ze strany zaměstnanců. Myslím, že i snížení intervalu mezi školeními by napomohlo snazšímu přijetí a pochopení ze strany zaměstnanců a byl by zajištěn i přísun čerstvých informací, neboť v současné době se vše vyvíjí a mění vysokou rychlostí a v této oblasti tomu není jinak.

#### 4.1 Ekonomická oblast CSR

Aby bylo podnikání úspěšné, měla by mít každá činnost v podniku svůj systém. Stejně tomu tak je i u CSR aktivit. Fundamentem odpovědného chování jsou **hodnoty a pravidla**, kterými by se měla společnost řídit a které by měla uznávat. Jak se říká: „Co je psáno, to je dáno.“ Ve společnosti H&M jsou respektovány určitá pravidla chování a mají v podvědomí hodnoty podniku, ale v písemné podobě vypracovány nejsou. Aby byly hodnoty a pravidla chování jasná nejen zaměstnancům, ale i ostatním zainteresovaným skupinám, navrhovala bych, aby firma vypracovala etický kodex. Tento dokument by také napomohl pochopit zájmovým skupinám, co je pro organizaci prioritou a proč tak činí. Je však třeba, aby jeho zpracování bylo důkladně promyšleno, pečlivě zhodnoceno a aby byl obezřetně zaveden do praxe. Jednou z mnoha výhod etického kodexu je to, že napomáhá vedení podniku při zavádění inovací a změn, tudíž i v situaci firmy H&M, s. r. o. by byl dobrým pomocníkem při komplexním přijímání konceptu CSR.

Ve společnosti H&M, s. r. o. není definována žádná politika ohledně **poctivého jednání a kvality sjednaných smluv**. I zde by byla existence etického kodexu výhodou, neboť právě v něm může organizace vymezit své poctivé chování a kvalitu uzavřených smluv. Tento tah by jistě zvýšil důvěru klientů vůči firmě.

Velmi slabými oblastmi firmy jsou neuspokojivá komunikace a nedokonalé podávání informací ohledně činností týkajících se CSR. Není překvapující, že jsou právě tyto dvě činnosti slabšího charakteru, neboť je logické, že spolu úzce souvisí.

**Komunikace firmy** je v současné době stále více zmiňována v souvislosti s výkonností firmy a úspěšným podnikovým řízením. Komunikační proces lze považovat za základní stavební kámen společenské odpovědnosti. Spolu s informační procedurou jsou nepostradatelnými prvky úspěšného chodu podnikatelského subjektu. Ovšem oba tyto procesy musí být pravidelné a efektivní. Aby komunikace splňovala výše uvedená kritéria, je rozhodující právě volba informací, které chce firma H&M, s. r. o. zainteresovaným skupinám poskytnout a výběr konkrétní skupiny, ke které chce hovořit.

Obsahem těchto **informací** by měly být údaje, které jsou pro stakeholdery podstatné a důležité a ty, o nichž si firma myslí, že by se je měly zainteresované skupiny dozvědět. Jedná se zejména o sdělení týkající se CSR, o kterých se H&M, s. r. o. zmiňuje málo a o nichž by bylo vhodné stakeholdery více informovat, neboť úspěch společenské odpovědnosti se odvíjí od efektivní a pravidelné komunikace, která musí být dlouhodobá, plánovaná a smysluplná, jediné tak pochopí okolí co a proč společnost dělá.

Zde bych doporučovala přehodnotit situaci a pokusit se najít vhodný nástroj, jak pro komunikaci, tak poskytování informací. Pokud jde o obsah a periodiku podávání zpráv, bylo by vhodné provádět aktualizaci informací a poskytovat sdělení týkající se podniku, především oblasti CSR, mnohem častěji.

**Produkty a služby**, které firma H&M, s. r. o. poskytuje jsou uvedeny v katalogích firmy. Výzkum ukázal, že se podnik snaží vyjít zákazníkům maximálně vstříc i v případě speciálních požadavků, které v katalogu uvedeny nejsou. Mezi poskytované služby, o kterých jsem v poskytnutých materiálech firmy H&M, s. r. o. nenašla zmínku, patří i nabídka tzv. „balíčku základního vybavení“, jež obsahuje náhradní díly, které jsou třeba v případě poruchy divadelní techniky. Tyto dvě přednosti – plnění specifických přání a poskytování „balíčku základního vybavení“ - mohou získat společnosti mnoho výhod, a proto bych doporučovala, aby o nich své klienty informovala.

Transparentní chování firma H&M, s. r. o. prokazuje formou **účasti na veletrzích a prováděním prezentací** na vysokých školách. Testování nových produktů probíhá pomocí mnoha programů výzkumu a vývoje, jejichž součástí je tzv. oponentní řízení, které představuje hodnocení výrobku zúčastněnými osobami. Domnívám se, že by se společnost H&M, s. r. o. více zviditelnila, kdyby pořádala dny otevřených dveří. Také reklamou, kde se může zmínit o svých činnostech týkajících se CSR, by na sebe jistě upoutala větší pozornost a zájem.

Výzkum ukázal, že **hodnocení CSR aktivit** má značné mezery. Jedním z hodnocení, které firma H&M, s. r. o. uskutečňuje, jsou dotazníky spokojenosti zákazníka. Svou výkonnost také zjišťují formou referencí odběratelské firma po dokončení zakázky a vnitřní rozpravou organizace. Myslím si, že kromě dotazníků spokojenosti zákazníka, nejsou ostatní metody zaměřené na hodnocení situace podniku v oblasti CSR. Pokud chce firma vědět, jak si stojí v této oblasti, měla by si zvolit, jakými způsoby a nástroji bude CSR aktivity měřit. Existuje mnoho indikátorů, které mohou spolehlivě měřit tyto činnosti, jak z finančního, tak nefinančního hlediska.

#### 4.2 Sociální sféra CSR

Důvodů, proč se podniky včetně H&M, s. r. o. věnují firemnímu dárcovství může být několik. Mezi dva nejvíce zmiňované argumenty patří morální aspekt a to, že společnosti shledávají tuto činnost jako dobrý prostředek, jak se zviditelnit, tedy ji chápou jako jistou podobu public relations.

V oblasti **firemní filantropie** H&M, s. r. o. převládá finanční dobročinnost, ale poskytují i nefinanční dary. Firma sponzoruje i různé sportovní a kulturní akce. Ovšem nemá pro tuto činnost vytvořen žádný jednotný systém a ani není pověřen konkrétní pracovník, který by spravoval tuto oblast.

Společnosti H&M, s. r. o. se nabízí v této oblasti nesčetně příležitostí, jak pomáhat druhým. Instituce sdružující občany, kteří potřebují pomoc je mnoho a počet jedinců, jež jsou v nouzi či nepříznivé situaci, stále narůstá. Záleží na podniku, jakým způsobem se bude

věnovat firemnímu dárcovství. Může to být podpora nemocných jedinců, starých občanů, drogové a jiné prevence, vzdělání a mnohé další. Je dobré, aby tato činnost měla stanovená určitá pravidla a byla součástí strategie organizace. Jedině tak společnost spolehlivě definuje oblasti své podpory a přinese jí to hned několik výhod:

- eliminace nadměrného počtu žádostí, kterým se nechce nebo nemůže věnovat,
- snazší výběr sféry, kam bude podpora směřovat,
- úbytek administrativních činností a další.

Firma H&M, s. r. o. **spolupracuje s neziskovými organizace a vysokými školami.** Organizace nabízí studentům praxi, organizuje pro ně přednášky a poskytuje jim oponentské posudky. Společnost je členem různých asociací a spolků. Spolupráce s neziskovými organizacemi je stavěna na odkupu výrobků vytvořených handicapovanými občany. Avšak nákup těchto výrobků je zákonná povinnost.

Jestliže by se chtěla firma plně věnovat společenské odpovědnosti a zvýšit i svou reputaci, navrhovala bych, aby si vybudovala dlouhodobý vztah s neziskovou organizací. Neziskový sektor je totiž nezbytný článek při společensky odpovědném chování firem, bez něj by CSR nebyla smysluplná. Neziskové organizace disponují mnoha schopnostmi, které jiné subjekty nemají, jedná se například o flexibilitu, kreativitu a umění motivovat k uskutečnění užitečných projektů. Ale nedostatek finančních prostředků těchto organizací je překážkou v jejich růstu. Tento růst mohou podpořit podnikatelské subjekty, které poskytnou finanční prostředky na daný projekt a oplátkou se jim dostává možnost, jak zaujmout a oslovit veřejnost bez byrokratických omezení.

#### 4.3 Environmentální rovina CSR

Budoucí stav životního prostředí je závislý na každém z nás. Jednotlivec, domácnost, podnik – všichni by měli usilovat o ochranu přírody a její biodiverzity. I organizace H&M, s. r. o. si je vědoma, že svou činností působí na živou i neživou přírodu a považuje za nezbytné chránit životního prostředí. Jedním z jejich strategických cílů je být „**přátelská**“ **k životnímu prostředí**. V rámci tohoto cíle již přijala normy **ISO 9001 a ISO 14001**. Dále třídí odpady a usilují o minimalizaci jejich tvorby. Svou účastí na výzkumném programu ke snížení

hlučnosti a také práce na součástech s vyššími těsnícími vlastnostmi, usiluje podnik H&M, s. r. o. o eliminaci znečišťování přírodního prostředí.

**Ochranu životního prostředí** firma realizuje kooperativně se specializovanými firmami, které se starají o likvidaci odpadů a starých olejů. Při zavádění nových produktů, je již při jejich výrobě brán zřetel na životní prostředí. Údaje týkající se ekologie jsou vkládány do nabídek zákazníkům a dokumentace k zařízením obsahují taktéž ekologické informace. Z uskutečněného výzkumu vyplývá, že firma nepociťuje úsporu financí a že si není vědoma ani výrazné konkurenční výhody. Myslím si, že aktivnějším zapojením H&M, s. r. o. do environmentální politiky by bylo dosaženo částečné úspory financí a jistě by se projevila i výraznější konkurenční výhoda. Aktivita, jako efektivní využití energie, prevence znečišťování, minimalizace odpadu a využívání recyklací, by přinesly společnosti H&M, s. r. o. kromě splnění cílů – úspora finančních prostředků a konkurenční výhoda - i další přednosti např.: splnění patřičných směrnic, zlepšení vztahů s místní komunitou, zvýšení motivace a hrdosti zaměstnanců i věrnosti zákazníků.

Analýza poukázala, že slabým místem je také podávání informací z environmentální oblasti. Domnívám se, že by H&M, s. r. o. měla o svých aktivitách v oblasti životního prostředí podávat více zpráv. Pouze prostřednictvím informací o environmentálním chování firmy, by mohla společnost H&M, s. r. o. zlepšit své postavení na trhu i harmonické vztahy s obyvateli v okolí podniku. Také informování pracovníků o těchto činnostech má své přednosti. Zaměstnanec, který je pyšný na společnost, ve které pracuje, slouží jako přirozený nosič reklamy, neboť tyto informace šíří dál klientům a podnik tak může získat výhodu vůči konkurenci.

#### 4.4 Návrh aplikace konceptu CSR

Z uskutečněného průzkumu společenské odpovědnosti firmy H&M, s. r. o. tedy vyplývá, že plně nerealizuje koncept CSR, ale mnohé aktivity již tomuto standardu odpovídají. Je třeba zdůraznit, že se jedná o dobrovolný nástroj a rozhodnutí společnosti věnovat se této iniciativě záleží pouze na ní samotné. Na druhé straně můžeme podotknout, že pokud již firma H&M, s. r. o. vyvíjí kroky směrem k odpovědnému chování, mohla by přijmout tento koncept celý.

Odpovědné podnikání znamená úspěšně podnikat a současně zohledňovat sociální a ekologické zájmy všech zainteresovaných skupin. Všechny aktivity CSR se odvíjí od tvorby dobré reputace a získávání důvěry stakeholderů. Klienti požadují spolehlivého dodavatele, který jim poskytne kvalitní výrobky a služby. Dodavatelé chtějí věrného zákazníka, který bude provádět úhrady včas. Komunita chce být ujištěna, že firma podniká s ohledem na životní prostředí. A zaměstnanci chtějí pracovat pro společnost, která je dokáže patřičně ocenit a na kterou mohou být pyšní. Jak ukázaly četné průzkumy této oblasti, objevují se i jiné impulzy vedoucí k odpovědnému podnikání. Je to především tlak ze strany zákazníků, místních společenství, vládních orgánů, bank a dalších zájmových skupin. Aby podniky obstály v konkurenčním prostředí, musí pružně reagovat a přizpůsobit se těmto novým požadavkům. Především mále podniky zvládají velmi dobře tyto nároky, neboť jejich flexibilita a osobitost jim dovoluje pohotově reagovat, a tak mohou využít příležitosti trhu.

Firma H&M, s. r. o. náleží do skupiny malých podniků a svými aktivitami se přibližuje ke společensky odpovědnému podnikání, avšak malé množství informací z této oblasti, nedostatek času a obavy z růstu nákladových položek jsou zábrany nejen v rozvoji společenské odpovědnosti, ale i v zavedení celé koncepce CSR. H&M, s. r. o. není dostatečně informována o společenské odpovědnosti firem, což je jedna z výše zmíněných zábran. Je nezbytné, aby si firma opatřila potřebné informace, kterých v současné době existuje nespočet (knižní publikace, brožury, internetové stránky obsahující rady, návody, příklady z praxe atd.) a jejich nastudováním pochopila význam a přínos společensky odpovědného podnikání. Pochopení principů CSR je nejdůležitějším aspektem pro zdárné zavedení tohoto konceptu.

Není pochyb, že přijetí konceptu CSR by organizaci H&M, s. r. o. přineslo řadu výhod a že by jistě dokázala pružně reagovat na měnící se požadavky stakeholderů. Je však důležité, aby si organizace H&M, s. r. o. byla vědoma toho, že společenská odpovědnost není samostatný projekt, ale musí být podnikem začleněna do dlouhodobé strategie firmy, neboť jen touto cestou může firma H&M, s. r. o. plně využít potenciálu této politiky a čerpat úspěchy z CSR. Úspěchy společensky odpovědného chování však přichází až po delším časovém horizontu. Mohou být v podobě: zlepšení situace ve společnosti, výhody a zisk pro firmu, více příležitostí pro inovace, zajištění udržitelnosti, zvýšení loajality a produktivity svých zaměstnanců atd. Benefity, které může H&M, s. r. o. získat společensky odpovědným chováním, je mnoho. V případě, že by H&M, s. r. o. zahrnula CSR do podnikové strategie, následovala by etapa, kdy je nutné vytýčit jaké má organizace cíle v této oblasti a následně určit i cesty jejich dosažení. Firma pak neustále sleduje, zda dochází k plnění stanovených

cílů. Poté dochází k informování všech zainteresovaných skupin a také určení dalších opatření ke zlepšení .

Závěrem bych tedy doporučovala, aby společnost H&M, s. r. o. přijala koncept společenské odpovědnosti a zahrnula jej do strategie organizace, jedině tak totiž dosáhne výše uvedených užitků a výhod. Přijetím konceptu CSR si společnost H&M, s. r. o. zajistí snazší existenci v podnikatelském prostředí a v budoucnu bude disponovat, oproti jiným firmám, řadou výhod.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat společenskou odpovědnost firmy H&M, s. r. o. a pomocí průzkumu zhodnotit její společensky odpovědné chování a aktivity, které v této oblasti uskutečňuje. S použitím poskytnutých firemních materiálů a rozhovoru následně posoudit zjištěné výsledky a odhalit nedostatky, u kterých by bylo třeba provést efektivnější opatření.

V teoretické části jsou objasněny pojmy etika, rozdělení etiky, podnikatelská etika a její nástroje, společenská odpovědnost firem, její vývoj a obsah. Uvádím zde i normativní rámec CSR, společenskou odpovědnost v EU a organizace, které se této oblasti věnují. Druhou část této práce jsem věnovala představení firmy H&M, s. r. o., ve které jsem uskutečnila analýzu společenské odpovědnosti firem. Uvedla jsem zde podstatné náležitosti týkající se vzniku společnosti, předmětů činností, certifikace, projekce, dodávek, montáže, služeb a obchodu.

Odpovědi získané od manažera společnosti H&M, s. r. o. jsem zpracovala v analýze, z jejíž výsledků vyplynuly určité nedostatky a mezery ve společensky odpovědném chování. Přínosem této diplomové práce jsou zejména doporučení a návrhy, které mohou tyto nedostatky snížit či dokonce odstranit. Předložením uvedených návrhů a doporučení byl splněn cíl této diplomové práce. Zda budou tato navržená opatření aplikována, záleží pouze na přístupu vedení organizace, jakým způsobem se postaví ke zmíněným nedostatkům CSR a následným návrhům.

V současné době nejsou firmy hodnoceny pouze ekonomickými ukazateli, nýbrž je sledován jejich přínos pro občany, region, stát, životní prostředí. Nástrojem, který umožňuje realizovat tyto přínosy a zároveň budovat dobré jméno podniku, je právě společenská odpovědnost firem. Společenské odpovědnosti se věnují nejen velké podniky, ale i střední a malé – dokladem je řada výzkumů v malých a středních firmách. Je tedy pochopitelné, že se tato politika stává součástí podnikatelské strategie a může mít pozitivní vliv na dlouhodobou prosperitu firmy. Společenská odpovědnost firem je samostatná, kreativní a nemá vytyčeny žádné hranice a její dobrovolný charakter poskytuje firmě vhodnou příležitost vyjádřit se i jinak, než jako zlatokop v honbě za ziskem. Avšak společensky odpovědná by neměla být jen firma, ale i její zaměstnanec, jakákoliv instituce i každý jednotlivec.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

ANZENBACHER, A. *Křesťanská sociální etika: Úvod a principy*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004. 256 s. ISBN 80-7325-030-6.

BLÁHA, J. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2001. 203 s. ISBN 80-248-0008-X.

BLÁHA J., DYTRT Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 156 s. ISBN 80-7261-084-8.

ČANÍK, P.; ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Transparency international, 2006. s 84.

DURDOVÁ, I. *Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 1999. 60 s. ISBN 80-7078-691-4.

DYTRT, Z. a kolektiv. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1 vyd. Praha: TRITON, 2003. 223 s. ISBN 80-7254-329-6.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.

PERRINI, F.; POGUTZ, S.; TENCATI, A. *Developing corporate social responsibility: a European perspective*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. 250 s. ISBN 1-84542-782-3.

PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P.; UHLÁŘ P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1998. 113 s. ISBN 80-85834-53-7.

SEKNIČKA, P. a kolektiv. *Úvod do hospodářské etiky*. 1 vyd. Praha: ASPI Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 35 s.

VANĚK, J. *Principy obecné, ekonomické a informační etiky*. 1 vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 246 s. ISBN 80-86861-54-6.

## **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

<http://www.bestpractices.cz>

<http://www.blf.cz>

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

<http://www.csr-online.cz>

<http://modernizeni.ihned.cz>

<http://www.sof.cz>

<http://www.waynevisser.com>

## **SEZNAM ZKRATEK:**

- BCS – Balanced Scorecard – Systém měření a řízení výkonnosti podniku
- CSR – Corporate social responsibility – Společenská odpovědnost firem
- EFQM - European Foundation for Quality Management - Evropská nadace pro management kvality
- EMAS - Eco-management and audit scheme - Systém environmentálního řízení a auditu
- EMF - European Multistakeholder Forum on CSR - Fórum zájmových skupin
- GRI - Global Reporting Initiative – Organizace, jež vytvořila systém indikátorů pro tvorbu zpráv z oblasti společenské odpovědnosti firem
- IMS – Integrovaný manažerský systém
- ILO - International Labor Organization – Mezinárodní organizace práce
- ISO - International Organization for Standardization - Mezinárodní organizace pro normalizaci
- KPMG - Celosvětová síť poradenských společností poskytujících služby v oblasti auditu, daní a poradenství
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
- OHSAS - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- SOF – Společenská odpovědnost firem
- TQM - Total Quality Management – Totální řízení kvality
- WBCSD - The World Business Council for Sustainable Development – Mezinárodní asociace firem prosazující spolupráci v oblasti udržitelného rozvoje

### **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2008

Dana Škodová  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Sídliště Pražská 5/A, 669 02 Znojmo

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- 1) Rozhovor s manažerem společnosti H&M, s. r. o.
- 2) „Základní dokument“ organizace H&M, s. r. o.

## **ROZHOVOR**

1. Jak dlouho již CSR realizujete?
2. Jaké důvody vás vedli k prosazování odpovědného chování?
3. Cítíte tlak (nebo jste v minulosti cítili) některých stakeholderů (vyjmenujte...) na prosazování CSR ve vaší firmě?
4. Jak myšlenka společenské odpovědnosti zapadá do vize, strategie a tradice vaší firmy?
5. Způsobila vám implementace CSR nějaké komplikace?
6. Kdo je ve vaší firmě odpovědný za oblast CSR?
7. Jakým způsobem je propojena firemní kultura vaší firmy s CSR?
8. Pro aplikaci etiky do podnikání jsou využívány různé nástroje (kodexy etiky, etické vzory, výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, etický audit, sociální audit a úřad ombudsmana pro etiku), který používá vaše společnost?
9. Jakým způsobem jsou informováni vaši stakeholderi o výsledcích v rámci CSR? Zpracováváte reporty? Pokud ano, kdo je vytváří a v jakých časových periodách jsou vydávány?

### **Ekonomická oblast**

10. Máte přesně vymezené hodnoty podniku a pravidla chování?
11. Jsou si vaši zákazníci vědomi těchto hodnot i pravidel chování?
12. Garantuje nějakým způsobem vaše firma poctivé jednání a kvalitu sjednaných smluv (např. čestnou politiku nákupu, zajišťování ochrany spotřebitelů atd.)?
13. Jsou informace o poskytovaných výrobcích a službách i jejich označení jasné a spolehlivé?
14. Jsou dodavatelské faktury vaší firmou hrazeny včas?
15. Pro společensky odpovědné podnikání je nezbytný komunikační proces (tedy i zpětná vazba). Vede vaše firma dialog se zainteresovanými skupinami (zákazníci, dodavatelé, veřejnost)? Popř. Jakým způsobem (internet, časopisy apod.)?
16. Jakým způsobem jsou ve vaší firmě řešeny případné reklamace od zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů?
17. Eviduje a řeší váš podnik stížnosti od zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů?

18. Pořádáte dny otevřených dveří, účastníte se veletrhů, provádíte testování nových produktů?
19. Kdo jsou vaši stakeholdeři?
20. Jaký ovlivňují vaši firmu?
21. Co od vaší firmy očekávají?
22. Kteří stakeholdeři jsou pro vaši firmu klíčoví a z jakého důvodu?
23. Je ve vaší firmě prováděn sociální nebo etický audit?
24. Hodnotíte či měříte CSR aktivity i jinými způsoby?

### **Sociální oblast**

25. Mají zaměstnanci ve vaší firmě možnost školení nad zákonnou povinnost? Pokud ano, jakého (nejedná se o BOZP)?
26. Účastní se zaměstnanci vaší firmy strategických rozhodnutí?
27. Jak váš podnik pečuje o zdraví, bezpečnost a sociální úroveň svých zaměstnanců?
28. Je ve vašem podniku zavedena politika pracovního a osobního života tzv. work-life balance (např. pružná pracovní doba nebo práci zaměstnanců z domova)?
29. Nabízíte jiné zaměstnanecké výhody (sportovní vyžití, navýšení dovolené)?
30. Zohledňuje vaše firma rovné příležitosti (pro ženy a jiné znevýhodněné skupiny)?
31. Věnuje se vaše společnost firemní filantropii? Tedy přispívá vaše firma finanční částkou na veřejné aktivity, projekty či podporuje jiné organizace (charita, sponzoring)?
32. Převládá u vás finanční nebo nefinanční forma filantropie?
33. Spolupracujete s neziskovými organizacemi, středními školami či univerzitami?
34. Udržuje vaše firma dlouhodobý vztah s některou z neziskových organizací?
35. Dosáhli jste některých standardů kvality (např. ISO 9000)?



## **Environmentální oblast**

36. Jaká opatření v této oblasti již byla ve vaší firmě realizována?

- úspora energie?
- odpad a recyklace?
- předcházení znečišťování (např. emise do vzduchu a vody, odpadní vody, hluk)?
- ochrana přírodního prostředí?

37. Dochází tím, že vaše firma snižuje dopady na životní prostředí k úspoře finančních prostředků? (např. s pomocí recyklace, snížení spotřeby energie, prevence znečišťování)?

38. V případě inovací (nových výrobků a služeb), počítáte s možnými dopady na životní prostředí? (recyklovatelnost, znečištění)?

39. Jsou zákazníci, dodavatelé, obec apod. informováni o ekologii vašich výrobků, služeb a činností?

40. Myslíte si, že váš podnik získává svou činností v environmentální oblasti konkurenční výhodu (např. recyklovatelnost výrobků, efektivnost energií atd.)?

## **Závěrečné dotazy**

41. Co podle Vás vaše firma svou společensky odpovědnou politikou získala/získává?

42. Jaké nevýhody podle Vás s sebou CSR nese?

43. Získává vaše firma skrze realizaci CSR konkurenční výhodu?

44. Jaké jsou plány a cíle vaší firmy v oblasti CSR?

45. Jaký je Váš názor na CSR v ČR?

46. Sledujete vývoj CSR? Pokud ano, jak se vyvíjí?

## **ZÁKLADNÍ DOKUMENT**

### **POSILÁNÍ**

Posláním společnosti H&M, s. r. o. je úspěšné řešení potřeb zákazníka v oblasti pohonů s důrazem na komplexní přístup, kvalitu a životní prostředí.

### **VIZE**

Vizí společnosti H&M, s. r. o. je vybudovat ve spojení s partnerskými firmami nejsilnější projekční organizaci v ČR a aktivní obchodní politikou proniknout na evropské trhy s důrazem na divadelní techniku.

### **STRATEGIE**

- silná marketingově – obchodní činnost
- komplexní zákaznický a diagnostický servis
- naslouchání zákazníkům a schopnost řešit jejich potřeby
- motivace a rozvoj lidských zdrojů
- neustálý sebevzdělávací proces
- „přátelská k životnímu prostředí
- rozvoj a aplikace ISO 9 000 a 14 000
- špičkový produkt a konkurenceschopné ceny
- vývoj elektromechanických pohonů
- spolupráce s partnery v oblastech výzkumu a vývoje
- informatika a aplikace moderních technologií

### **HODNOTY**

- spokojený zákazník
- loajální pracovník
- sebedisciplína
- aktivní týmová práce
- vstřícnost a komunikativnost
- samostatnost a odpovědnost
- kvalitní a rychlá realizace
- flexibilita
- takt i razance
- reference firmy – záruka solidnosti

## **RESUMÉ**

Tato diplomová práce pojednává o stavu společenské odpovědnosti firmy H&M, společnosti s ručením omezeným se sídlem v Ostravě. Hlavním cílem je navrhnout takové změny, které by mohly přispět k efektivnějšímu společensky odpovědnému chování firmy.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy etika, podnikatelská etika, společenská odpovědnost firem. V následující kapitole je představena společnost H&M, s. r. o., ve které byla analyzována společenská odpovědnost firem.

V praktické části jsem provedla analýzu společenské odpovědnosti společnosti H&M, s. r. o. na základě získaných konkrétní informací, které jsem získala rozhovorem s manažerem této firmy.

Na základě tohoto rozboru jsem zpracovala návrhy a doporučení, jež mohou vést ke zlepšení politiky společenské odpovědnosti firmy. Tyto návrhy a doporučení mohou být využity v praxi.

## **SUMMARY**

This dissertation deals with the situation of the Corporate social responsibility in the company H&M, lc. with the firm domicile in Ostrava. The primary goal is to implement the changes of the Corporate social responsibility, that might lead to more effective of the corporate social behaviour in firm.

In the theoretical section of this dissertation are explained concepts ethics, business ethics, Corporate social responsibility. In the following chapter is characterized the firm H&M, limited company, in that was analysed the Corporate social responsibility.

In the practical section I made the analysis of the Corporate social responsibility of H&M, limited company, on the strength of concrete information, that I obtained by means of the interview with the manager of this company.

The above mentioned analysis were used to propose the solutions, that can be lead to improvement in the policy of Corporate social responsibility. These suggestions and recommendations can be used in practice.